



Vantagens Competitivas no Setor Segurador a partir do VRIO: Estudo de Caso Ageas Seguros Portugal

Fábio Marujo

ISCAC | 2020



**Instituto Politécnico de Coimbra**

Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Fábio José Baptista Marujo

**VANTAGENS COMPETITIVAS NO SETOR SEGURADOR  
A PARTIR DO VRIO: ESTUDO DE CASO AGEAS  
SEGUROS PORTUGAL**

Coimbra, Outubro de 2020





**Instituto Politécnico de Coimbra**

Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

**PROJECTO**

**VANTAGENS COMPETITIVAS NO SETOR  
SEGURADOR A PARTIR DO VRIO: ESTUDO DE  
CASO AGEAS SEGUROS PORTUGAL**

**Fábio José Baptista Marujo**

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizado sob a orientação do Professor Doutor João Paulo de Moura Martins Coelho Marques.

Outubro, 2020

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de Ensino Superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

## **DEDICATÓRIA**

**Ao meu filho Lourenço, e que este trabalho o motive a procurar sempre o “saber”  
e o conhecimento.**

**Que persiga sempre os seus sonhos e objetivos. A persistência é o caminho para o  
sucesso.**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Leonardo e Margarida, que pelos seus esforços me permitiram alcançar os estudos universitários.

Ao meu irmão Joaquim pelo exemplo de conquista e de procurar sempre mais.

À minha esposa e companheira, Bruna, por tudo e principalmente pela paciência em mais esta jornada.

Ao Professor Doutor João Paulo de Moura Martins Coelho Marques, pelas orientações, disponibilidade, recomendações e rigor, que permitiu a este trabalho alcançar um nível de qualidade maior do que era esperado.

Agradecer por último a toda a equipa da Ageas Seguros Portugal, em especial à Rede Private, que permitiu recolher dados e informações para que este trabalho pudesse ser realizado.

## RESUMO

A partir da década de 90 o ambiente competitivo empresarial tornou-se mais complexo, imprevisível e inovador com alterações praticamente diárias. A necessidade das empresas se adaptarem à era da globalização económica, alavancada pelas novas tecnologias de informação e comunicação, é uma realidade à qual nenhuma empresa consegue escapar.

As denominadas novas tecnologias, assim como as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas em grandes dúvidas enquanto método efetivo. Deste modo o modelo VRIO (Valioso, Raro, Inimitável, Organização) surge como uma evolução, para ser uma resposta mais eficaz aos desafios diários das empresas pretendendo munir os gestores com um método de avaliação de gestão que proporciona uma eficaz estratégia com resultados concretizáveis.

Deste modo, este projeto tem por objetivo demonstrar a forma de aplicabilidade do modelo VRIO na Ageas Seguros Portugal. O estudo em análise pretende demonstrar a importância do modelo VRIO enquanto método eficaz para alcançar os resultados esperados pela estratégia da empresa que possibilita obter e garantir uma gestão mais eficaz para fazer frente aos desafios que se propõe à realidade empresarial dos dias de hoje. Apoiar toda a empresa apenas no desempenho financeiro não permite garantir a sua vantagem competitiva sustentável.

Baseado no modelo VRIO de Barney, o projeto iniciou com uma revisão bibliográfica, posteriormente, uma análise ao sector segurador, seguido de uma análise interna culminando tudo numa formulação estratégica com recomendações de ações de melhoria.

A metodologia utilizada no estudo de caso foi de natureza qualitativa sendo a parte prática constituída por meio de dados recolhidos em entrevista à Gestão de Topo, num inquérito aos Gestores de Equipa e outro inquérito feito à Rede de Mediação Private. Os resultados da entrevista à Gestão de Topo permitiram identificar de que modo a Ageas tem um posicionamento competitivo. No inquérito aos 20 Gestores de Equipa apurou-se que deverá haver maior equidade na formação. E dos 42 mediadores que responderam ao inquérito foi possível perceber que à necessidade de maior celeridade e qualidade nos processos internos de subscrição e sinistros de forma a acrescentar valor nos seus clientes-alvo, bem como, necessidade de formular uma estratégia suportada na otimização de recursos e capacidades.

Pretende-se assim que este modelo se revele adequado à empresa, partindo da estratégia definida pela empresa e permitindo um alinhamento entre os resultados e os objetivos estratégicos propostos.

**Palavras-chave:** Recursos e Capacidades; VRIO; Estratégia; Vantagem Competitiva; Cadeia de Valor; Setor Segurador.



## **ABSTRACT**

From the 90s onwards, the competitive business environment became more complex, unpredictable and innovative with changes almost daily. The need for companies to adapt to the era of economic globalization, leveraged by new information and communication technologies, is a reality that no company can escape.

The so-called new technologies, as well as the new forms of work organization, have placed the traditional methods of managing companies in great doubt as an effective method. In this way, the VRIO model (Valuable, Rare, Inimitable, Organization) appears as an evolution, to be a more effective response to the daily challenges of companies, aiming to equip managers with a management evaluation method that provides an effective strategy with achievable results.

Thus, this project aims to demonstrate the applicability of the VRIO model at Ageas Seguros Portugal. The study under analysis intends to demonstrate the importance of the VRIO model as an effective method to achieve the results expected by the company's strategy, which makes it possible to obtain and guarantee a more effective management to face the challenges posed by today's business reality. Supporting the entire company only in financial performance does not guarantee its sustainable competitive advantage.

Based on the VRIO model by Barney, the project started with a bibliographic review, subsequently an analysis of the insurance sector, followed by an internal analysis culminating in a strategic formulation with recommendations for improvement actions.

The methodology used in the case study was of a qualitative nature and the practical part was constituted by means of data collected in an interview with the Top Management, in a survey of the Team Managers and another survey made to the Private Mediation Network. The results of the interview with the Top Management allowed us to identify how Ageas has a competitive position. In the survey of 20 Team Managers, it was found that there should be greater equity in training. And of the 42 mediators who responded to the survey, it was possible to perceive that the need for greater speed and quality in the internal subscription and claims processes in order to add value to their target clients, as well as the need to formulate a strategy based on the optimization of resources and capabilities.

Thus, it is intended that this model proves to be suitable for the company, starting from the strategy defined by the company and allowing an alignment between the results and the proposed strategic objectives.

**Keywords:** Resources and Capabilities; VRIO; Strategy; Competitive Advantage; Value Chain; Insurance Sector.

# ÍNDICE GERAL

1 INTRODUÇÃO .....	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	19
2.1 Contextualização do Estudo .....	19
2.2 Vantagens competitivas na visão de Porter – Modelo Cadeia de Valor .....	20
2.3 Vantagens competitivas na visão de Barney – Modelo VRIO.....	23
2.4 Método de análise do modelo VRIO.....	28
2.4.1 Conceito, Princípios, Características e Objetivos .....	28
2.4.2 Recursos de uma empresa como ativos tangíveis e ativos intangíveis.....	30
2.5 Aplicabilidade do Modelo VRIO e Cadeia de Valor .....	31
3 METODOLOGIA.....	36
3.1 Objetivo Geral e Objetivos Específicos .....	36
3.2 Metodologia utilizada.....	38
3.3 Método de recolha de dados.....	39
3.4 Tratamento dos dados .....	39
4 SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL .....	41
4.1 O Sector Segurador Português .....	41
4.2 A importância do sector de seguros na economia Portuguesa .....	42
4.3 Principais ramos de negócio da atividade seguradora.....	43
4.3.1 Ramo Vida.....	45
4.3.2 Ramo Não-Vida.....	47
4.4 Evolução na quota de mercado .....	47
4.4.1 Qual o ramo mais rentável para a quota interna da empresa.....	49
4.5 Principais seguradoras concorrentes no mercado de seguros em Portugal .....	53
5 O CASO DE ESTUDO DA AGEAS SEGUROS PORTUGAL .....	57
5.1 Apresentação da empresa.....	57

5.1.1 Visão, Missão e Valores .....	57
5.2 Aplicabilidade do modelo VRIO .....	58
5.3 Análise Interna .....	59
5.3.1 Cadeia de valor .....	59
5.3.2 A análise de Recursos e Capacidades na perspectiva da Gestão de Topo .....	60
5.3.3 A análise de Recursos e Capacidades na perspectiva dos Gestores de Equipa .....	68
5.3.4 A análise de Recursos e Capacidades na perspectiva dos Mediadores Exclusivos .....	70
5.3.5 Modelo VRIO .....	82
5.3.6 Estratégia: Produtos – Mercado – Exclusividade Mediação – Clientes .....	84
5.3.7 Desenvolvimento de Estratégia Interna .....	86
5.3.8 Cadeia de Valor e Modelo VRIO .....	88
6 DISCUSSÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO .....	91
7 CONCLUSÃO .....	92
8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO DE CASO .....	94
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	95
ANEXOS .....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadeia de Valor de Porter. ....	21
Figura 2. Modelo VRIO.....	37
Figura 3. Intervenientes no processo de venda .....	60
Figura 4. Cadeia de Valor adaptada à Ageas com aplicação do Modelo VRIO.....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Produção de seguro direto do ramo Vida - Mercado (2018) .....	46
Gráfico 2. Evolução da produção de seguro direto.....	46
Gráfico 3. Produção de seguro direto dos ramos Não Vida - Mercado (2018) .....	47
Gráfico 4: Distribuição da produção por grupo económico – Ramo Vida .....	48
Gráfico 5. Distribuição da produção por grupo económico – Ramos Não Vida .....	49
Gráfico 6. Produção de seguro direto – atividade Vida.....	53
Gráfico 7. Produção de seguro direto – atividade Não Vida .....	54
Gráfico 8. Antiguidade de Exclusividade (Anos).....	70
Gráfico 9. Zona geográfica de atuação comercial (Localização) .....	71
Gráfico 10. Facilidade de contacto com serviço de assistência .....	71
Gráfico 11. Capacidade de esclarecimentos com clareza por parte da Gestão.....	72
Gráfico 12. Rapidez de resposta aos diversos pedidos .....	73
Gráfico 13. Qualidade na resolução de reclamações .....	73
Gráfico 14. Capacidade de desenvolver soluções inovadoras para o sector; Capacidade de desenvolver soluções adequadas às necessidades do mercado; Cumprimento do contrato conforme condições apresentadas.....	74
Gráfico 15. Boa relação preço/serviços; Capacidade de acompanhamento dos preços da concorrência.....	75
Gráfico 16. Diferenciação de produtos das Ordens Profissionais .....	75
Gráfico 17. Rapidez na análise de processos de risco; Conhecimentos técnicos em relação à concorrência .....	76
Gráfico 18. Competitividade Ramo Vida - Seguro de Vida - Vida Única; Competitividade Ramo Vida - Seguro de Vida - Vida Financiamento; Competitividade Ramo Vida - Seguro de Vida - Temporário Grupo Aberto Ordens Profissionais (das 4 opções disponíveis).....	77
Gráfico 19. Competitividade Ramo Vida - Seguro de Capitalização (UNL e PPR); Competitividade Ramo Vida - Investimentos Financeiros (ULK) .....	78

Gráfico 20. Competitividade Ramo Vida - Restantes Produtos Vida.....	78
Gráfico 21. Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Multirriscos; Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Multirriscos Ordens.....	79
Gráfico 22. Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Saúde; Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Saúde Ordens .....	80
Gráfico 23. Competitividade Ramo Não Vida - Acidentes Pessoais; Competitividade Ramo Não Vida - Acidentes Pessoais Ordens .....	80
Gráfico 24. Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Acidentes de Trabalho; Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Acidentes de Trabalho Ordens .....	81
Gráfico 25. Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Automóvel; Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Automóvel Ordens .....	81
Gráfico 26. Competitividade Ramo Não Vida - Restantes Produtos Não Vida .....	82

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa. .....	24
Quadro 2. Modelo VRIO .....	28
Quadro 3. Modelo VRIO. Forças e Fraquezas Organizacionais.....	29
Quadro 4. Produção de seguro direto em Portugal – Mercado .....	43
Quadro 5. Empresas de seguros - Estrutura do mercado .....	44
Quadro 6. Produção* de seguro direto em Portugal por ramos – Mercado.....	45
Quadro 7. Custos com sinistros Ramo Vida .....	50
Quadro 8. Custos com sinistros Ramo Vida (natureza).....	50
Quadro 9. Custos com sinistros Ramo Não Vida .....	51
Quadro 10. Investimentos Ramo Vida e Ramo Não Vida.....	52
Quadro 11. Produção de seguro direto – atividade Vida - Posicionamento .....	55
Quadro 12. Produção de seguro direto – atividade Não Vida .....	56
Quadro 13. Modelo VRIO adaptado a Ageas .....	83



## **ANEXOS**

Anexo 1 - Guião de entrevista à Gestão de Topo da Empresa .....	101
Anexo 2 - Guião de Entrevista aos Gestores de Equipas.....	103
Anexo 3 - Questionário aos Mediadores Exclusivos Rede Private .....	104

## 1 INTRODUÇÃO

Num ambiente extremamente competitivo e concorrencial que persiste até aos dias de hoje, Cordeiro, Ribeiro, Alday, Andion, Neto, Jr, Conte, Durski & Andreoli (2002) demonstram-nos que a grande maioria das empresas exigem novas linhas estratégicas por parte dos seus gestores. A urgência das empresas em perceberem e em se adaptarem à realidade económica atual leva à necessidade de construir formas diferenciadoras de crescimento e rentabilidade sem perderem a sua competitividade.

Nos dias atuais, Jugdev (2014), realça que a necessidade de adaptar produtos e serviços, criar relacionamento com o cliente, desenvolver um envolvimento globalizado no alcance de objetivos e inovação, tornou-se praticamente o ponto fundamental para o desempenho saudável e criação de valor nas empresas. Com o evoluir do tempo, vários autores, tais como Wernerfelt (1984), Barney (1991), Teece, Pisano & Shuen (1997), Barney & Hesterly (2007), Jugdev (2014), defendem que muitas empresas possuem recursos Valiosos, Raros, Inimitáveis, dentro da empresa com capacidade para os Organizar (VRIO), bem como, recursos Tangíveis e Intangíveis. Estes recursos e capacidades realçam que a vantagem competitiva sustentável só será possível alcançar se desenvolverem, dinamizarem e protegerem, de forma interligada, os seus recursos intangíveis como forma de crescimento para além do aumento de receitas e redução de custos.

Cordeiro *et al.*, (2002) entende que, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, a evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e de gestão voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

O modelo em análise, VRIO, tenta responder com mais pormenor aos desafios atuais de competitividade de uma empresa sendo que se tornou num método para o desenvolvimento estratégico.

Verifica-se que, com o evoluir dos tempos, tomando como exemplo o estudo ao mercado segurador no Brasil analisado por Pinto (2006), também as seguradoras em Portugal, antes da década de 90, tinham apenas como concorrentes as seguradoras nacionais com os seus produtos e serviços restringidos à cultura nacional e grande parte das vezes com recursos idênticos. Porém, atualmente, com a abertura a fusões e aquisições de

seguradoras nacionais por seguradoras internacionais, desenvolvem-se novos produtos que são introduzidos no mercado alterando o paradigma da oferta e da procura.

O propósito final deste estudo de caso é verificar a aplicabilidade do modelo VRIO na Ageas Seguros Portugal - adiante designada abreviadamente como Ageas -, de modo a capacitar a gestão de um método de análise específico que poderá permitir analisar quais as vantagens competitivas sustentáveis. Pretende-se, assim, identificar se atualmente há vantagens competitivas sustentáveis que não são aplicadas tentando, em última análise, aperfeiçoar o modelo através de novas formas de implementação estratégica para alcançar maior sucesso.

Para tal desiderato é necessário dar a conhecer o método de análise VRIO na tentativa de ajudar a perceber se a estratégia, implementada no ambiente interno, permite ter vantagem competitiva e sustentável e, conseqüentemente, se se consegue adaptar ao ambiente externo, verificando no final se o sucesso pretendido é alcançado.

Para uma melhor compreensão da pesquisa e dos resultados obtidos o texto foi dividido em sete partes.

A primeira parte foi destinada à Introdução, que aborda os objetivos de estudo, as justificações teóricas e práticas, finalizando na tentativa de resposta à pergunta de pesquisa.

A segunda parte tem como foco a fundamentação teórica, contextualização do estudo, contributo de alguns autores sobre o VRIO, nomeadamente, quais os objetivos a alcançar com a análise e aplicação deste modelo, conceitos, princípios e características, as perspetivas do VRIO, as relações de causa-efeito entre elas e de que forma a análise da cadeia de valor permite identificar os recursos e capacidades valiosos de uma empresa, introduzindo as vantagens da gestão da inovação e de valor e sua perceção.

A terceira parte, descrição da metodologia usada e dos procedimentos usados para a recolha de dados e respetiva análise, contextualizando o estudo de caso e avaliando-os pelos modelos apresentados.

A quarta parte analisa a evolução e atuação do sector de seguros em Portugal, a importância do sector de seguros na economia Portuguesa, os principais produtos de seguros comercializados em Portugal, quais os seguros mais rentáveis e que apresentam elevada rentabilidade na quota interna da empresa, quais as principais seguradoras

presentes no mercado português e concorrentes diretas da Ageas e qual a atuação do sector segurador em Portugal.

A quinta parte analisa a estratégia de crescimento e aplicabilidade do modelo VRIO na Ageas utilizando o sistema proposto por Barney & Hesterly (2007), identificação dos pontos críticos, dos indicadores de diferenciação de produtos, estratégias de tecnologia e inovação finalizando com a proposta de aplicação do VRIO nas estratégias internas de gestão.

A sexta parte apresenta a discussão dos resultados.

A sétima parte apresenta as conclusões obtidas e resposta às questões de investigação, bem como, limitações e recomendações para futuros trabalhos.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Contextualização do Estudo

A partir da década de 60 a estratégia tornou-se um campo de estudo por parte de muitos teóricos que, segundo Peteraf (1993), é importante para explicar qual o melhor rumo no ambiente de negócios. O objetivo é criar um desempenho superior permitindo, assim, ultrapassar as empresas do mesmo sector no mercado em que a mesma se insere.

Os desafios aos dias de hoje, nas teorias de estratégia ligadas a um ambiente globalizado, prendem-se em saber como as empresas deverão adaptar-se à realidade económica de forma a não perderem a sua competitividade.

A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e comunicação (Donnellan & Rutledge, 2019), é uma realidade à qual nenhuma empresa consegue escapar. As denominadas novas tecnologias, assim como, as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas em grandes dúvidas enquanto método efetivo (Cordeiro *et al.*, 2002).

A evolução das organizações em termos dos modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e de gestão voltados para uma realidade diferenciada e emergente. Avaliar a informação e o respetivo desempenho da empresa, sabendo qual a melhor estratégia a aplicar é, cada vez, mais um fator fundamental exigido aos gestores e de crucial importância para a sustentabilidade e sobrevivência da empresa (Cordeiro *et al.*, 2002).

Penrose (1959), sustentou que as diferentes aplicações de recursos de uma empresa são as suas fontes de crescimento e, desta forma, permitem delimitar ou impulsionar a sua competitividade perante o mercado. Com o evoluir dos tempos, Wernerfelt (1984) e Barney (1991) aprofundam esta estratégia empresarial definindo os recursos internos de uma empresa como ativos tangíveis e intangíveis que permitem criar e implementar estratégias que sustentam uma melhoria de eficiência e eficácia numa empresa de forma sustentada e por um maior período de tempo.

Vários estudos, desde Kretzer (2002), Foss (2003) ou Newbert (2008), traduzem a aplicabilidade do modelo visão baseado em recursos, sendo que, uma das maneiras de o aplicar de forma mais específica é a partir do modelo deste estudo de caso, o VRIO.

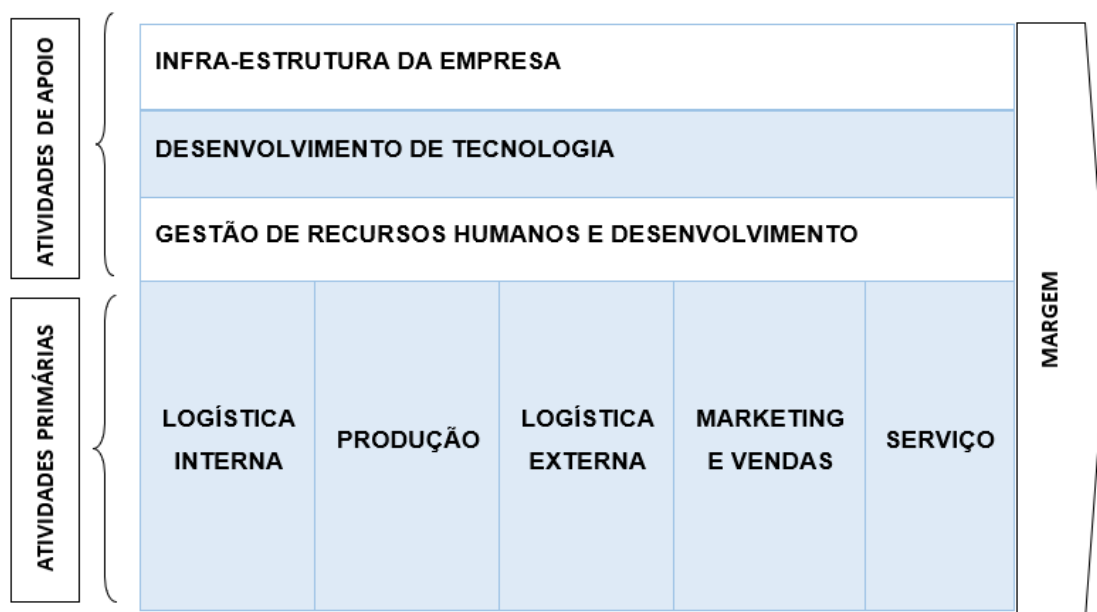
Barney (1991), investigou os recursos utilizados pela empresa a partir das questões do valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos tudo como medida de sustentabilidade da vantagem competitiva (Yadav, Han, & Kim, 2017).

Deste modo, o VRIO surge como uma ferramenta de gestão que tem sido analisada e aprofundada com o decorrer dos anos. De acordo com esta ferramenta e com o objetivo de identificar se a empresa está obtendo alguma vantagem competitiva através dos seus recursos internos, adotando recursos ou capacidades, enunciam-se quatro testes, sobre o Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização e, analisando Porter (1985), identificar de que forma a cadeia de valor competitiva dá ao modelo capacidade de medir se a empresa tem meios de conseguir e manter vantagens competitivas internas que se realcem e sejam aplicáveis a nível externo.

## **2.2 Vantagens competitivas na visão de Porter – Modelo Cadeia de Valor**

Porter (1985), introduz a teoria das vantagens competitivas, criando e desenvolvendo um modelo – Cadeia de Valor (ver Figura 1). Este modelo ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva, ou seja, é um conjunto de atividades que uma organização realiza desde as relações que tem com os fornecedores, com os ciclos de produção e venda, até à fase da distribuição final criando em última análise valor para os seus clientes.

Este autor também contribuiu para a evolução do modelo VRIO, na medida em que identificou que existe uma relação direta entre a cadeia de valor e o lucro futuro de um determinado setor, idealizando uma posição competitiva a partir de três modos: baixo custo, diferenciação e enfoque (Porter, 1985).



**Figura 1. Cadeia de Valor de Porter.**

Fonte: Adaptação de Barney & Hesterly (2007).

Já no início da década de 80, Porter (1980) observava que permanecer próximo de um cliente poderia resultar em aquisição de informações fundamentais sobre a movimentação do mercado, atividades conjuntas de desenvolvimento de produto e saber de que forma os clientes têm lealdade à marca. Essas observações resultariam em vendas acima da média da concorrência, culminando num aumento de margens, tendo desta forma um impacto financeiro direto e positivo sobre a organização e determinando assim uma vantagem competitiva.

Segundo Porter (1985), a cadeia de valor permite representar o conjunto de atividades desempenhadas pela organização desde a sua ligação com os fornecedores, ciclos de produção e de venda até o seu objetivo final, distribuição. Este modelo de vantagem competitiva demonstra-nos que a estratégia competitiva assenta sobre posições ofensivas ou defensivas de forma a criar uma posição que proteja uma empresa numa determinada indústria, afim de as forças competitivas gerarem sucesso e retorno sobre o investimento.

Ao analisar independentemente cada umas das suas atividades, que sejam identificadas como relevantes para a estratégia da empresa, é possível analisar o procedimento dos custos e suas fontes, bem como, as capacidades e recursos diferenciadores em cada processo de forma a garantir uma otimização do valor final que irá ser imputado ao

cliente, Hines (1993). O autor Porter reforça o modelo demonstrando que a liderança de custo e diferenciação pela qualidade permite aumentar valor ao produto ou serviço para o cliente e proporcionar à empresa uma vantagem competitiva no mercado em que está inserida.

Lancaster (2000) e Dias (2005) utilizam o modelo da cadeia de valor de Porter para demonstrar que uma empresa não é isolada e que esta se insere num contexto mais amplo onde estão integradas também as cadeias de valor dos fornecedores e distribuidores, reforçando a ideia de que a vantagem competitiva é, cada vez mais, o desenvolvimento das capacidades de eficácia e eficiência com que uma empresa gere toda a sua estratégia.

A cadeia de valor requer a desagregação das atividades pelos seus conjuntos (Porter, 1985), e apoiando-se no modelo de Porter, Dias (2005), demonstra-nos que estas são compostas pelos conjuntos de atividades primárias e de atividades de apoio desempenhadas por uma organização, pela margem de valor acrescentado em cada uma das atividades e pelas relações estabelecidas entre si.

### **Atividades primárias**

Existem cinco categorias primárias envolvidas na competitividade das empresas que permitem perceber a maneira como os clientes conseguem ver e se relacionam com a criação ou transformação dos produtos e serviços.

Logística interna: Atividades relacionadas com receção, armazenamento e distribuição dos inputs aos produtos;

Produção: Atividades relacionadas com a transformação das matérias-primas em componentes ou produtos finais;

Logística Externa: Atividades relacionadas com a recolha, armazenamento e distribuição física do produto aos compradores;

Marketing e Vendas: Atividades relacionadas com a comercialização e a promoção dos produtos;

Serviço: Atividades relacionadas com o serviço pós-venda que acrescentam valor ao produto oferecido.

Cada uma das categorias acima expostas poderá ser vital para criar vantagem competitiva dependendo do segmento em que se insere.



### **Atividades de apoio**

Existem quatro atividades de suporte e, como o próprio nome indica, são as que apoiam, direta ou indiretamente, a execução das atividades primárias.

Aquisição: Atividades relacionadas com a compra de matérias-primas e outros inputs.

Desenvolvimento Tecnológico: Investimento aplicado em tecnologia que contribui para a melhoria dos produtos ou processos;

Gestão de Recursos Humanos: Atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos (contratação, formação, remuneração, determinação das qualificações e da motivação do pessoal);

Infraestrutura da empresa: Atividades relacionadas com a gestão global e a gestão da rede de relacionamentos da organização (planeamento, gestão da qualidade, administração, contabilidade, finanças);

Grant (1991), utilizando como referência o modelo da cadeia de valor, refere que várias empresas, cujas estratégias se basearam no desenvolvimento e na exploração de estratégias claramente definidas nas suas capacidades internas, deverão ser adeptas ao ajuste e à exploração de recursos externos, e consequentemente obterão uma mudança positiva nos ganhos finais.

## **2.3 Vantagens competitivas na visão de Barney – Modelo VRIO**

Surgindo do modelo Visão Baseada em Recursos, o VRIO, é um modelo de complementaridade específica na análise de desempenho e foco dos recursos e capacidades internos controlados por uma empresa enquanto fonte de vantagem competitiva. O processo estratégico inicial pelo qual normalmente qualquer empresa inicia o seu ciclo de vida, surge de uma declaração de visão contínua, com a estruturação de objetivos, análise interna e externa, escolhas estratégicas e, sabendo tais factos, é-nos assim possível ser rigorosos tanto a nível de negócios como a nível corporativo e implementação estratégica.

Deste modo a área de desenvolvimento estratégico da empresa pretende que esses processos resultem numa vantagem competitiva dentro do mercado e segmento em que se insere. O VRIO torna-se um método estrutural de análise de negócio enquadrando-se na fase de análise interna desses procedimentos, contudo, Schotten, Fritz, Fachin &

Santolini (2017) referem que a sua evolução tem vindo a demonstrar um proveito superior à sua génese e readaptou-se a servir de modelo que permite avaliar quase todos os recursos e capacidades de uma empresa, independentemente do modelo estratégico que tenha sido pré-definido. Este modelo, visível no quadro 1, permite aprofundar ainda mais as várias implicações competitivas a que uma empresa possa estar sujeita.

Para que se entendam as questões de valor, raridade, imitabilidade e organização, Barney & Hesterly (2007) aplicam o modelo permitindo assim entender o retorno associado a qualquer recurso e capacidade da empresa.

**Quadro 1. Análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa.**

1	A questão de valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça de concorrência?
2	A questão da raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um número de empresas concorrentes?
3	A questão da imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4	A questão da organização	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

**Fonte: Adaptação de Barney & Hesterly (2007).**

A partir da questão da pesquisa em relação ao **valor** deve-se ter em consideração se o recurso que a empresa possui é valioso e de que forma contribui para a eficiência e eficácia, criando desta forma a capacidade de gerar valor económico e possível redução de custos, possibilitando explorar oportunidades e neutralizando as possíveis ameaças no ambiente em que se insere obtendo maior vantagem competitiva.

A questão do valor, para Barney (1991), é saber se os recursos e capacidade de uma empresa permitem explorar uma oportunidade que neutralize a ameaça exterior e com isso possuir uma vantagem competitiva que seja capaz de gerar mais lucros do que a concorrência. Estes recursos valiosos só se manterão desta forma na medida em que apenas um pequeno grupo de empresas as detenham. Segundo Wernerfelt (1984),

conseguir perceber se os recursos e capacidades de uma empresa são valiosos torna-se importante na medida em que é necessário entender as forças e fraquezas e se estas permitem, em determinado momento, ser definidos como ativos tangíveis ou intangíveis. Não existe nenhum recurso ou capacidade que seja eternamente e inerentemente valioso, pois, na análise de Barney & Hesterly (2007), serão apenas valiosos aqueles que permitam à empresa melhorar a sua vantagem competitiva em relação à concorrência.

Notamos que não existem recursos valiosos pré-estabelecidos no meio organizacional, e Schotten, *et al.*, (2017) refere-nos que a questão do valor dependerá da área de atuação e dos recursos que a concorrência possui, determinando se o recurso é valioso ou não.

Analizando a cadeia de valor, anteriormente explicada no capítulo 2.2, Barney & Hesterly (2007) cumulativamente com Porter (1980) defendem que, dependendo de cada área de atuação, as empresas deverão explorar cada um dos seus recursos e capacidades de forma independente mas aplicar na sua fase final a sua estratégia de um modo integrado. Segundo a análise de Barney & Hesterly (2007) é útil pensar de que forma cada uma das atividades afeta os recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais (Wernerfelt, 1984), pois, através destas se reconhecerão quais as fontes de maior vantagem competitiva de forma detalhada,

O segundo elemento de análise é a questão da **raridade**, que nos direciona para a necessidade de perceber se um recurso em específico é controlado por muitas empresas ou apenas por um pequeno número de concorrentes, permitindo ser considerado raro no mercado. Como foi mencionado anteriormente e descrito, entender o valor de uma empresa é a primeira necessidade para analisar as forças e fraquezas internas, mas se forem comuns (não raros) tornar-se-ão em fonte de paridade competitiva porque apenas um recurso valioso e raro permitirá ser uma fonte de vantagem competitiva. Caso não existam recursos valiosos e raros, mas sim valiosos e comuns, não haverá uma vantagem competitiva, nem haverá vantagem competitiva temporária, no fundo estabelecer-se-á que nenhuma empresa tem vantagem sobre a outra mantendo o equilíbrio entre elas e permitindo ter hipótese de sobrevivência no mercado onde se insere (Barney & Hesterly, 2007).

Possuir um recurso interno que se caracterize como valioso e raro é importante, contudo não garante uma vantagem competitiva perante a concorrência. Para obter vantagem competitiva sustentável é necessário possuir um recurso que seja difícil de **imitar**, tanto

que Dierickx & Cool (1989) sublinham que deverá ser dada atenção aos recursos internos em vez de procurar uma combinação de produtos existentes no mercado, para que, desta forma, a concorrência tenha custos elevados para imitar, obter, substituir ou se o custo para essa imitação existir, eliminar os ganhos previstos. Wernerfelt (1984) refere que normalmente as barreiras à imitação estão dentro da própria empresa na cooperação entre atividades, habilidades e capital humano. A vantagem advém na forma como os gestores coordenam os recursos e capacidades o que dificultará à concorrência a sua imitação (Johnson, Scholes, Whittington, Angwin, & Regner, 2014). Deste modo não acrescenta valor a uma empresa possuir um recurso que lhes permita ter vantagem competitiva, se os concorrentes a poderem adquirir facilmente.

Por um lado, Barney (1986, 2007) destaca que é possível os concorrentes reagirem de duas formas perante a vantagem competitiva: podem simplesmente não ter interesse em imitar, mantendo-se como estavam, ignorando o sucesso da empresa e lucrando como anteriormente, ficando desta forma em desvantagem competitiva ou caso tentem imitar, poderão incorrer em custos elevados que poderiam não resultar na imitação e não geravam paridade competitiva colocando em risco a sua permanência no mercado pelos investimentos desajustados. Por outro lado Barney (1986) refere que as empresas que conseguem perceber as razões do sucesso das suas concorrentes tendem a imitar os seus recursos e a desenvolver uma estratégia semelhante até que nenhuma empresa esteja obtendo desempenho financeiro superior.

Barney & Hesterly (2007), clarificam que quando não existe desvantagem de custos, conhecimento e capacidades para desenvolver esse recurso por meio da imitação, no final o resultado tenderá pra que se gere paridade competitiva. Se a concorrência incorre em desvantagem de custos para poder imitar os recursos, alerta Teece (1997), a empresa conseguirá garantir um período longo de sobrevivência e vantagem competitiva futura.

Vários autores referem quais as razões para que um recurso seja difícil de imitar, entre eles, Johnson *et al.*, (2014), indica 3 fontes.

A primeira fonte está ligada às condições culturais e históricas, que envolvem interações e relações interpessoais que se tornam custosas de imitar e gerir. Também quando uma empresa, devido à sua longevidade, consegue negociar recursos a custos inferiores ao que é apresentado no mercado para os seus concorrentes.

A segunda fonte é a ambiguidade causal, onde as capacidades são difíceis e custosas de imitar por não conseguirem entender de que forma a empresa obtém essa vantagem competitiva, isto é, não são perceptíveis. Estas ambiguidades causais realçam-se nas situações em que as vantagens competitivas são baseadas em recursos e capacidades dados como certos, quando existem múltiplas hipóteses não comprováveis sobre o porquê de uma empresa ter uma vantagem competitiva, e quando as vantagens de uma empresa são baseadas em conjuntos complexos de capacidades inter-relacionadas.

A terceira fonte é a complexidade, que é quando os recursos e capacidades são difíceis de imitar devido ao envolvimento de relações interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são difíceis de entender e imitar.

Por último analisamos a **Organização**, no qual deveremos saber se a empresa está a explorar e organizar devidamente os seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar. Tanto Jugdev (2014) como Schotten (2017), referem que as empresas devem estruturar-se de forma a alinhar a integração de práticas, rotinas e processos de gestão. Sendo esta a última linha do modelo VRIO, Schotten (2017) apoiado nas palavras de D'Ávila (2011), vai mais além de Barney e salienta que muitas vezes a questão da organização em articulação com recursos, capacidades e competências internas é a real fonte de vantagem competitiva sustentável das empresas. Pavão, Sehnem & Hoffmann (2011) alertam para o facto de que se a empresa deixar de se organizar para tirar o máximo de vantagens desses recursos, parte da sua vantagem competitiva pode desaparecer. Este efeito poderá aumentar os custos ou diminuir as receitas, o que levará a uma fraqueza da empresa. Dependerá em grande parte dos gestores criar e desenvolver formas de implementar uma estratégia capaz de fortalecer essas fraquezas.

Não adianta uma empresa possuir um recurso que gere vantagem competitiva, se os seus concorrentes consigam imitar ou adquirir facilmente essa força organizacional (Schotten, 2017). Esse acontecimento gerará uma paridade competitiva entre as empresas, pois, as que investirem em recursos semelhantes obterão resultados idênticos, impulsionando a empresa pioneira a se igualar às demais em termo de vantagem competitiva, devido à imitação. A empresa detentora desse recurso ficará em igualdade de circunstâncias em relação à vantagem que possuía relativamente aos concorrentes que copiarem sua estratégia (Pavão *et al.*, 2011).

## 2.4 Método de análise do modelo VRIO

### 2.4.1 Conceito, Princípios, Características e Objetivos

Utilizando o esquema identificado no modelo VRIO, Barney & Hesterly (2007), sustentam que a análise de recursos e capacidades de uma empresa com o VRIO permitirá criar valor, manter vantagem competitiva sustentável evitando falhas e insucessos na prossecução da sua estratégia.

Schotten *et al.*, (2017) ressalva o modelo VRIO, exemplificado no Quadro 2, como um instrumento de gestão estratégica que tem vindo a tornar-se extremamente importante e imprescindível. A formulação dos objetivos, das estratégias, das metas e análises, avaliado pelas quatro questões e considerando as relações causa-efeito entre todos, possibilita obter e garantir uma gestão mais eficaz para fazer frente aos desafios que se propõe à realidade empresarial dos dias de hoje.

**Quadro 2. Modelo VRIO**

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	↕	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

**Fonte: Adaptado de: Barney & Hesterly (2007)**

A utilização deste modelo permitirá entender o retorno associado à correta exploração de qualquer um dos recursos e capacidades de uma empresa e que implicações poderá ter dentro do meio organizacional em que se insere ou está inserido.

Para Barney & Hesterly (2007), estas implicações podem caracterizar uma empresa na forma como se apresenta no mercado, ou seja, se a empresa está com uma desvantagem

competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável.

Para exemplificar de melhor forma, caracterizamos uma empresa com **Desvantagem Competitiva** quando internamente esta detém recursos que não são valiosos, raros, difíceis de imitar e não são devidamente explorados pela empresa. Caracterizamos uma empresa com **Paridade Competitiva**, quando esta possui um recurso que é valioso, mas não é raro, e a exploração desse recurso não irá criar vantagem competitiva, mas permitirá que esta se mantenha a atuar no mercado não levando à sua insolvência. Gerará uma **Vantagem Competitiva Temporária** a empresa que tenha um recurso ou capacidade que se designe por valioso, raro, mas não custoso de imitar. Esta vantagem competitiva temporária manter-se-á apenas até ao momento em que a concorrência tenha acesso à estratégia e possa se organizar da melhor forma a conseguir explorá-la. Tendo por base esses elementos a empresa que primeiro a desenvolveu deixa de ter vantagem competitiva, pois, os concorrentes desenvolveram as suas estratégias por meio da duplicação direta ou substituição sem desvantagens de custos. A **Vantagem Competitiva Sustentável** é obtida pelos recursos internos que forem considerados valiosos, raros, custosos de imitar e explorados de forma organizada pela empresa, proporcionando esta vantagem competitiva por um prazo não identificável no tempo, devido sobretudo à sua raridade e à sua dificuldade de ser imitado.

**Quadro 3. Modelo VRIO. Forças e Fraquezas Organizacionais**

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-	↕	Força
Sim	Sim	Não		Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Adaptado de: Barney & Hesterly (2007)

A adaptação do modelo VRIO às Forças e Fraquezas, visíveis no Quadro 3, permite a Schotten *et al.*, (2017) relacionar o VRIO com as implicações competitivas da empresa em relação às suas forças e fraquezas. Resulta em fraqueza quando no modelo VRIO a implicação competitiva for de desvantagem competitiva; assim como, iguala em força quando resultar em paridade competitiva; do mesmo modo, em força e competência distintiva quando for vantagem competitiva temporária; e em força e competência distintiva sustentável no caso de o resultado permitir a vantagem competitiva sustentável (Barney & Hesterly, 2007).

As tabelas 2 e 3 permitem-nos entender de que forma a competitividade das empresas depende dos seus recursos e capacidades. Ao contrário do que Porter (1985) desenvolve nas suas análises internas, Barney & Hesterly (2007) defendem que a empresa deve olhar internamente para os seus recursos e capacidades, explorá-los, saber o que os distingue da concorrência e oferecer ao mercado e aos seus clientes algo único e apetecível.

#### **2.4.2 Recursos de uma empresa como ativos tangíveis e ativos intangíveis**

Variada literatura documenta-nos sobre ativos tangíveis e intangíveis e de que forma estes recursos estratégicos utilizados pela empresa, por intermédio dos seus gestores, influenciam o seu desempenho no mercado onde se insere. Barney (1991) demonstra que nenhuma empresa de um mesmo sector ou grupo pode possuir vantagem competitiva idêntica por mais semelhantes que sejam, pois, os recursos que cada uma possui são idiossincráticos não permitindo haver igualdade de parâmetros. Refere que não são os ativos tangíveis, elementos tais como, estrutura, localização, instalações, entre muitos mais, que permitem gerar vantagem competitiva sustentável, quanto muito, permitem que sejam alcançadas vantagens competitivas temporárias.

No seu artigo, Gonçalves, Coelho & Souza (2011) consideram que os recursos, Valiosos, Raros e Inimitáveis, tanto podem ser considerados recursos tangíveis como intangíveis, contudo, consideram a capacidade Organização como a que possui o aspeto intangível mais diferenciador.

Wernerfelt (1984), considera recursos tangíveis todos aqueles que podem ser identificáveis de forma simples e clara, e que segundo Arend & Lévesque (2010) são mais fáceis de analisar. Gonçalves *et al.*, (2011) identifica que entre os vários recursos poderemos encontrar, propriedades, instalações, equipamentos, etc, chegando a



demonstrar que os recursos tangíveis não permitem ter vantagem competitiva, uma vez que, normalmente, qualquer um destes elementos pode ser adquirido pela concorrência.

Por outro lado, os recursos intangíveis são mais difíceis de adquirir, pois, são dificilmente identificados ou mensurados. Estes recursos intangíveis são enumerados, segundo Teece *et al.*, (1997), como: marca, cultura, conhecimento tecnológico, formação, aquisição de conhecimentos ao longo do tempo, e para Barney & Hesterly (2007) são considerados alguns dos vários existentes na teoria que permitem gerar vantagem competitiva e complementados pela cultura, recursos humanos e inovação tecnológica.

Ou seja, os recursos intangíveis normalmente são capazes de sustentar a competitividade da empresa no mercado (Burlamaqui, 2003).

## **2.5 Aplicabilidade do Modelo VRIO e Cadeia de Valor**

Com a aplicabilidade do Modelo VRIO e Cadeia de Valor pretende constituir-se um método conjunto e específico de superiorização à concorrência, identificando recursos e capacidades internas que permitirão ter vantagem competitiva e continuamente auferir ganhos acima da média no mercado em que se insere.

Donnellan & Rutledge (2018) dão crédito ao uso do modelo VRIO como estrutura que permite determinar quais os recursos que melhor se alinham com os objetivos estratégicos definidos. Estes revelam que vários investigadores apuraram que a taxa de sucesso da implementação inicial da estratégia de uma empresa é aproximadamente entre 10% a 30%, revelando-se muito baixa tendo em conta a quantidade de recursos utilizados e o investimento financeiro disposto pela empresa no seu desenvolvimento (Raps, 2005).

Assim, a empresa deverá procurar internamente e perceber onde há oportunidades para melhoria com base nos seus recursos internos. As empresas podem utilizar vários modelos para ajudar a identificar as lacunas entre o desempenho desejado e desempenho alcançado, sendo que, um desses modelos é, em específico, o método VRIO, inserido dentro da Visão Baseada em Recursos que expõe a singularidade organizacional dos seus recursos e capacidades apoiando a base para a estratégia da empresa e perguntando se a empresa está organizada para captar o valor dos recursos, permitindo trazer vantagem competitiva para a empresa (Donnellan & Rutledge, 2018).

Recorrendo ao estudo de caso da JP Morgan, em 2005, e analisando a tomada de posição do seu CEO, referem que este percebeu que a empresa nunca superaria a concorrência

sem melhorar as suas competências internas. A área de gestão interna foi instruída à criação de um inventário com todos os recursos internos e conjunto de habilidades de cada empregado, servindo para avaliar lacunas nas habilidades e conhecimentos nos vários níveis da empresa. Concluíram que a equipa atual não tinha recursos suficientes com base nos projetos de estratégia, evidenciando a necessidade de formações e também recrutamento externo de especialistas para as respetivas áreas deficitárias.

O resultado da aplicação do modelo VRIO, embora com algumas críticas aos resultados que se podem obter, permitiu à JP Morgan, entre 2004 e 2017, vir a tornar-se no principal banco comercial, tendo tido uma receita com um crescimento em 155%. Isso, por si só, indica que uma empresa pode utilizar o modelo a um nível estratégico e alcançar os seus objetivos corporativos a médio longo prazo. Embora as empresas não possam se concentrar apenas na despesa dos seus recursos internos e excluir oportunidades externas para obter vantagem competitiva sustentada, o modelo de análise VRIO, permanece importante evidenciando que as empresas não podem negligenciar os seus recursos e capacidades internas como meio para permanecer competitivas (Donnellan & Rutledge, 2018).

Tomando por exemplo outro estudo de caso, o do United Bank of India, referem que o modelo VRIO permite-nos também analisar com mais pormenor os recursos internos, nomeadamente, os canais de distribuição, combinação de oferta de produtos, qualidade do capital, capital humano e sistemas. Este estudo de caso realçou a situação de problemas estruturais que o banco ultrapassava o que, após apuramento dos resultados por intermédio do VRIO para avaliação das forças competitivas, permitiu identificar que um dos problemas no UBI era a falta de articulação e identificação dos recursos e capacidades internas, que permitiam identificar qual o nicho de mercado que seria desejável operar para não correr o risco de ser levado a se fundir com outros bancos mais fortes. Neste caso em específico, tendo o banco como sócio maioritário o Estado Indiano, com 89%, o UBI corria o risco de ser fundido, contudo identificou que tem um ativo tangível muito importante que era a sua extensa rede de agências (Das, 2016).

Rubega (2007) no estudo que realizou nos fatores críticos de sucesso no mercado bancário brasileiro do comercio exterior do Banco Santander Banespa através da visão baseada em recursos, demonstra a existência de fatores que permitem ter paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e até mesmo vantagem competitiva sustentável.

Estes fatores são analisados com o modelo VRIO aplicado à perspectiva pelos clientes. Neste estudo é identificado que são valorizados bancos de menor dimensão, pois, permitem um atendimento personalizado e mais cativante para os clientes. Contudo, o estudo concluiu que este recurso apenas representa uma vantagem competitiva temporária podendo ser facilmente copiada. Apesar de considerarem importantes competências como a rapidez e a qualidade no *back-office*, uma vez mais não representa vantagem competitiva sustentável, pois, não são raros nem inimitáveis, mostrando a análise que o Banco se encontra em paridade competitiva com os outros concorrentes. A base tecnológica, também valorizada pelos clientes, poderá ser rara se houver exclusividade do fabricante, mas não é inimitável, pois, ao longo do tempo o acesso à mesma tecnologia, por outras empresas, permitirá copiar, ou até mesmo evoluir, fazendo com que deixe de existir vantagem que, no máximo, será temporária. Contudo o estudo permite-nos perceber que o banco consegue ter vantagem competitiva sustentada, conforme o modelo VRIO, advindo do facto de um dos modelos de negócio serem os créditos e que esses serviços estão sujeitos a ambiguidade causal ou dependência para poder o adquirir.

Com base nos recursos e competências identificados através da revisão teórica e das pesquisas, e analisados através do modelo VRIO, concluiu-se que uma empresa que procure vantagem competitiva sustentada deverá explorar seus próprios recursos que sejam considerados valiosos pelos clientes e ao mesmo tempo raros e difíceis de imitar. Se a empresa se satisfizer com um nível de paridade competitiva, bastará que ela apresente um bom desempenho em alguns dos recursos considerados valiosos pelos clientes.

Machado, Casagrande, Roman & Carvalho, (2018) utilizando o modelo da Cadeia de Valor de Porter, verificaram a sua utilidade no estudo de caso de uma empresa de metalomecânica do oeste de Santa Catarina. Este exemplo aponta-nos para o sentido de perceber que a Cadeia de Valor ajuda internamente no processo de gestão estratégica da empresa, permitindo compreender e agir sobre a estrutura patrimonial, económica, financeira e operacional das suas principais atividades e processos (Machado *et al*, 2018).

O resultado deste estudo de caso evidenciou que a empresa ao adotar o modelo da cadeia de valor no seu plano estratégico diferenciou-se pelo investimento nas tecnologias e maximizou o proveito das suas operações primárias e de apoio. Ficou evidenciado que a criação de algo único no sector permite a obtenção de vantagem competitiva relacionando-se diretamente com a diferenciação. Salienta-se também como fonte de vantagem competitiva predominante a diferenciação pela qualidade, devido ao bom

funcionamento e sincronismo das atividades primárias de logística interna, atendimento personalizado aos clientes, agilidade do sistema de vendas, de produção e de entrega (Machado *et al.*, 2018).

Estas funções distintas e interligadas da cadeia de valor contribuem para que a empresa tenha um desempenho mais relevante em relação aos concorrentes. A qualidade referida neste modelo é a que é mais completa e adaptada, percebida pelos clientes, que produz maior utilidade e satisfação, resultante de uma interligação entre venda, produção e entrega, que afeta desde a logística interna até a entrega do produto final ao cliente (Lancaster, 2004).

Utilizando a Cadeia de Valor, cria-se o ambiente empresarial gerador de valor acrescentado permitindo que a empresa seja conotada pela diferenciação, ultrapassando a concorrência devido à lealdade dos clientes à marca e passando para segundo plano o fator preço (Porter, 2004).

Dommissé & Oosthuizen (2004), no seu estudo de caso *Value chain deconstruction in the United Kingdom retail life insurance industry and resulting strategic options for new entrants to the market*, aplicam o modelo da Cadeia de Valor de Porter de uma forma desagregada. Porter (1985) já demonstrava a importância dessa desagregação no intuito de descobrir em qual das atividades primárias ou de apoio haveria margem de valor acrescentado permitindo vantagem competitiva sustentável. Contudo, não excluía nenhuma secção do modelo, conjugava-as todas.

O estudo demonstra que a desagregação do modelo da cadeia de valor pode ser uma ferramenta útil para ajudar uma empresa a formular uma estratégia como forma de entrar num determinado setor. A principal vantagem apontada de desagregação do modelo é que ele destaca claramente as áreas da cadeia de valor em que as estratégias deverão se focar - diferenciação, liderança de custos e foco – permitindo ter maior margem de valor acrescentado e focar-se nas exigências dos clientes.

Apresentam que o modelo da cadeia de valor tal como construído inicialmente por Porter, sofreu adaptações ao longo do tempo, optando-se cada vez mais por uma desagregação e seleção dos fatores primários e de apoio, como fator de contenção e dedicação de esforços nas áreas de maior vantagem. Como na maioria dos modelos, é necessário um completo entendimento do mesmo de forma a entender os pontos fortes e fracos.

Realçam que é necessário conhecimento específico do sector em que a empresa se insere, caso contrário, a aplicação do modelo poderá ter consequências ruinosas, pois fatores externos políticos, económicos, sociais e de evolução tecnológica influenciam a permanência no mercado.

O VRIO pode, assim, ser um modelo eficaz para o sector segurador, com base numa atitude de gestão sustentável, permitindo que a sua aplicabilidade conduza às necessárias alterações comportamentais. Esta aplicabilidade teria de ter por meio iniciante a aceitação pela gestão de todo da empresa. Se este modelo revelar uma aplicabilidade eficaz, realçando ser um modelo que representa sucesso, o VRIO poderá ser uma ferramenta amplificadora de vantagem competitiva sustentável na Ageas no que respeita à introdução de um planeamento estratégico mais eficiente.

Os modelos abordados nesta revisão bibliográfica são a base para a possível aplicabilidade do VRIO, apresentado no capítulo 5.

### **3 METODOLOGIA**

Por se enquadrar na área de Estratégia e Competitividade, onde a evolução e inovação são atualmente critérios primordiais de crescimento, e por se posicionar como uma das melhores seguradoras nacionais a nível de solvabilidade, a Ageas, foi a empresa selecionada para esta investigação. Com este estudo de caso tem-se como objetivo analisar se a empresa apresenta vantagem competitiva no ano 2020, com consequente sucesso organizacional para o futuro.

O objetivo final é verificar a aplicabilidade do modelo VRIO como forma de potenciar esses recursos e capacidades permitindo melhorar e consolidar os procedimentos internos da Ageas para tentar dar resposta aos desafios do mercado e da concorrência, garantido o seu posicionamento no topo, elaborando práticas de acompanhamento de forma sistemática e contribuindo para a evolução da estratégia definida.

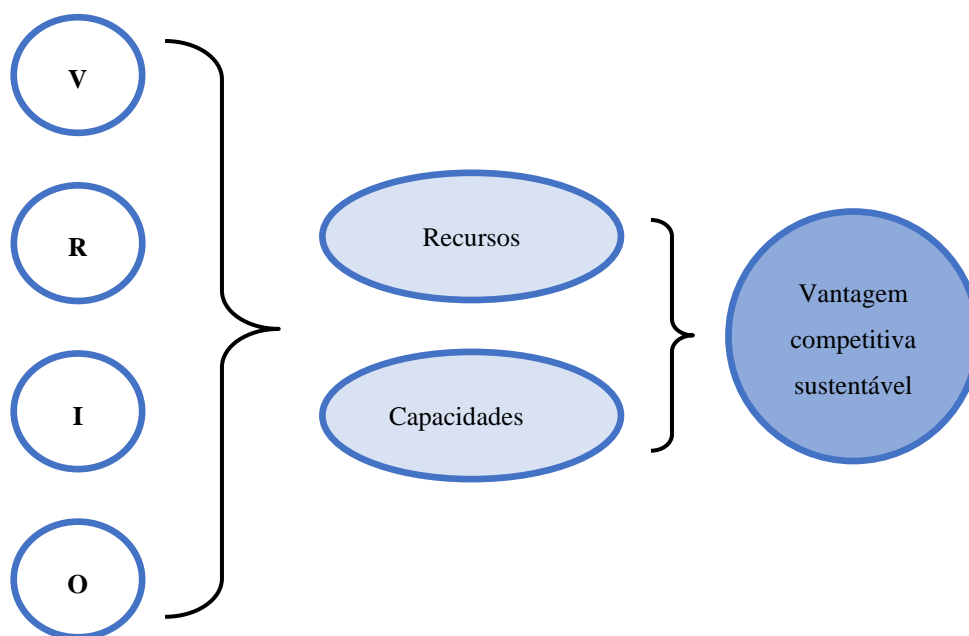
#### **3.1 Objetivo Geral e Objetivos Específicos**

##### **Objetivo Geral**

Este trabalho pretende analisar a partir do VRIO, enquanto modelo teórico, as formas de competitividade e crescimento da Ageas, que permitam explorar oportunidades e reduzir potenciais ameaças.

Entender se a empresa apresenta vantagem competitiva no presente ano 2020, com consequente sucesso organizacional para o futuro, mais concretamente de que forma os recursos e capacidades internas permitem resultar num aumento do volume de vendas ou redução de custos culminando numa vantagem competitiva sustentável.

**Figura 2. Modelo VRIO.**



Fonte: Adaptação de: Barney & Hesterly, 2007

Analisando o modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2007) – ver Figura 2 -, é objetivo perceber se a estratégia seguida pela gestão de topo na Ageas se adequa ao ambiente interno, enquanto método que permite uma coesão e ligação entre todos os órgãos da empresa e aos seus valores enquanto diferenciador de valor.

### **Objetivos específicos**

Os objetivos específicos permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais, sendo o seu alcance suscetível de se resumir a prazos curtos que não suscitarão ambiguidades de interpretação (Sousa & Batista, 2011). Deste modo os objetivos específicos que permitiram a realização do objetivo geral definido para este projeto foram:

- 1) Recolha sistematizada sobre os benefícios e resultados da aplicabilidade do modelo VRIO em diversos ramos de atividade em PME's
- 2) Análise à estratégia definida pela Ageas
- 3) Formulação estratégica, aplicando o modelo de Barney & Hesterly (2007) e Cadeia de Valor de Porter (1985), na criação de indicadores de vantagens competitivas segundo as quatro linhas de análise do modelo VRIO.

### **3.2 Metodologia utilizada**

Para Stoecker (1991), um estudo de caso não se restringe a um modelo de recolha de dados nem a uma característica de planeamento, mas sim a um modelo de pesquisa muito mais abrangente.

Segundo Yin (2001) estudo de caso é um método de investigação empírico que estuda um fenómeno atual inserido no contexto real, particularmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. Esta interligação aparece quando se colocam várias questões de análise, o como e o porquê, sobre um conjunto atual de acontecimentos que o investigador não tem conhecimento ou pretende aprofundar os conhecimentos muito superficiais que tem sobre a temática.

Pela complexidade do fenómeno que se pretende analisar, o estudo de caso enfrenta um problema que se centra no facto de haver mais variáveis de interesse do que dados. A grande vantagem de um estudo de caso é a sua aptidão de lidar com uma variedade de livros, artigos científicos, publicações e conferências acerca do tema em estudo.

Na visão de Schramm (1971), o que se pretende obter com um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou várias e qual as diretrizes pelo que foram tomadas e como foram implementadas na estratégia da empresa e quais os resultados.

A pesquisa prévia direciona a investigação para os dados que devem ser recolhidos e para a estratégia de análise desses dados. Deste modo, este estudo de caso tem como ponto fulcral a análise do Modelo VRIO e irá analisar as vantagens associadas à sua utilização (Yin, 2001).

A metodologia utilizada para entender as práticas de gestão e organização dos seus recursos e capacidades é caracterizada por uma parte analítica ao sector em estudo e à empresa, através de toda a informação relevante e essencial à realização do estudo, recolhida através de método de investigação qualitativa.

Rouse & Daellenbach (1999) realçam que os recursos intangíveis devem ser explicados com recurso a métodos qualitativos, sendo, por isso, esta a fonte principal de recolha de dados.



### 3.3 Método de recolha de dados

A investigação recorreu a dados primários e secundários. Os primários através de várias entrevistas ao Diretor de Desenvolvimento Comercial e inquéritos aos Gestores de Equipas e Mediadores Exclusivos, sendo a fonte de informação. No que respeita aos dados secundários recorreu-se aos relatórios de gestão entre outros. As várias entrevistas ao Diretor de Desenvolvimento Comercial ocorreram nas datas compreendidas entre 01 de janeiro de 2020 e 31 de agosto de 2020, por videoconferência, sem gravação e com remissão de respostas para notícias publicadas em jornais e revistas no site da empresa, tendo como objetivo recolher informação sobre a posição da Ageas e a estratégia que a mesma segue. No que respeita ao inquérito feito aos Gestores de Equipas, esteve disponível para resposta no *GoogleForms*, no período compreendido entre 1 de junho a 30 de junho, tendo como objetivo recolher a visão dos Gestores no cumprimento dos objetivos estratégicos definidos pela empresa e, se os mesmos, são alcançáveis com as ferramentas que possuem. Por último, no que respeita ao inquérito aos Mediadores Exclusivos, esteve também disponível no *GoogleForms* para resposta, no período compreendido entre 1 de junho e 30 de junho, tendo como objetivo entender se as ferramentas e os objetivos são alcançáveis com o que têm ao seu dispor. Os respetivos documentos que serviram de base para a entrevista e os inquéritos, estão disponíveis em anexo a este projeto.

Esta entrevista e estes inquéritos tentam realçar de que forma recomendam a AGEAS como entidade empregadora e parceiro exclusivo de mediação com base na sua diferenciação em relação à concorrência.

### 3.4 Tratamento dos dados

Na realização deste trabalho, foram efetuadas pesquisas em bibliografia técnica específica, que incidiu unicamente sobre a aplicabilidade do Modelo VRIO e Cadeia de Valor em PME's. Através de análise de conteúdo (Bardin, 2011), foi possível elaborar e desenvolver a parte prática deste projeto com uma metodologia sequencial definida.

Para dar maior fundamento de análise aos resultados deste estudo de caso, foram trabalhadas as várias entrevistas ao Diretor de Desenvolvimento de Redes, os resultados dos inquéritos a 20 Gestores de Equipas e os resultados a 262 Mediadores Exclusivos (Anexo I, Anexo II e Anexo III).

Alem dos métodos identificados e tendo em conta o facto de o autor ser prestador exclusivo da empresa, outro método utilizado foi a recolha de informação das Reuniões Operacionais Internas, onde participaram, além do autor, o gestor e outros mediadores da equipa.

No caso particular deste estudo a multiplicidade de fontes foi assegurada através da consulta de diversos documentos e autores, nomeadamente artigos científicos, livros, *website* da seguradora e documentos internos da empresa.

Esta pesquisa qualitativa permitiu reunir informações sobre a história do grupo, o seu volume de negócios, distribuição dos clientes e da sua estratégia de expansão. O objetivo prende-se em perceber qual o posicionamento do grupo no sector, as suas formas de entrada nos mercados e as suas variáveis estratégicas e comportamentais na região onde opera e se o modelo VRIO permite alavancar internamente novos métodos de vantagem competitiva sustentável.

## **4 SECTOR SEGURADOR EM PORTUGAL**

### **4.1 O Sector Segurador Português**

Segundo Rocha (2014), para analisarmos o nascimento e evolução do Sector de Seguros em Portugal, temos de nos fixar no ano de 1293, quando o então Rei D. Diniz instituiu a primeira forma de seguro que garantia exclusivamente os riscos marítimos fruto do desejo de expandir as relações comerciais a Norte da Europa. Henriques (2004) refere-nos que com este evoluir da adesão ao “seguro”, foi celebrado um acordo entre os mercadores que pagavam – o designado Prémio – sobre as suas embarcações, criando assim a Sociedade de Mercadores Portugueses, que resultou numa Bolsa Comum com o propósito de salvaguardar as perdas resultantes das expedições marítimas e dos seus riscos.

Duarte (2013) localiza na história o ano de 1370 como sendo o ano em que foram promulgadas as primeiras leis sobre seguros, sendo que passados cinco anos D. Fernando I instituiu por lei um pagamento de duas coroas por cento sobre o valor dos navios, e constituiu as bolsas no Porto e em Lisboa baseadas no princípio de solidariedade. Foi a partir desta altura que se detetou um maior desenvolvimento do seguro em Portugal sendo fixado por Carta Régia a 15 de outubro de 1529 o primeiro cargo ligado à embrionária atividade seguradora - o cargo de escrivão de seguros.

A partir de 1578 é criada uma nova figura reguladora de seguros - o Corretor de Seguros, cujo rendimento estipula-se ser 5 vezes superior ao do Escrivão de seguros. Nenhum seguro é válido enquanto não tenha interveniência do Corretor de Seguros.

De acordo com Henriques (2004) devido à desorganização e falta de controlo na Casa de Seguros de Lisboa, instituição que adquire as funções de Corretor de Seguros, foi criada por Alvará Régio em 1791 o regulamento que permite a criação de companhias de seguros privadas. Desta forma, ainda durante o ano de 1791, Rocha (2014), identifica a origem da primeira companhia de seguros portuguesa - a Companhia Permanente de Seguros, que posteriormente em 1808 deu lugar à companhia de Seguros Bonança.

Os anos posteriores, são identificados por Duarte (2013), como o crescimento e a criação de companhias de seguros portuguesas, sendo que muitas delas ainda existem hoje, não com o nome inicial de constituição, mas tendo dado origem às companhias de seguros atuais, através de aquisições e fusões, com o é o caso da Ageas.

A atividade das diversas companhias orientou-se inicialmente para a realização de seguros terrestres e de incêndio, alargando-se progressivamente a todas as áreas de seguros de Vida e Não-Vida.

Segundo Amorim (2005) o ano de 1982 é o ano da criação da APS – Associação Portuguesa de Seguradores e também da alteração da denominação do organismo que tutela e supervisiona os seguros em Portugal, passando o Instituto Nacional de Seguros para Instituto de Seguros de Portugal (ISP). Em 1 de Fevereiro de 2015 existe uma nova alteração à denominação do organismo, sendo atualmente designada por – Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF).

A evolução do sector de seguros na última década do século 20 em Portugal vai seguindo o exemplo do Reino Unido, caracterizando-se pelo aparecimento de um novo segmento de seguradoras, as chamadas seguradoras diretas ou seguradoras *lowcost* (Ferreira, 2011). A tendência continuou para a primeira década do século XXI, a par de várias fusões e aquisições, que moldaram o tecido segurador português.

## **4.2 A importância do sector de seguros na economia Portuguesa**

Para Gheordunescu (2013) os seguros são um importante setor financeiro na economia nacional, onde as suas operações são realizadas com base em contratos escritos, de forma organizada e estruturada, denominado de mercado segurador. Neste sector encontramos todas as premissas e objetivos para salvaguardar as pessoas quer a nível individual quer a nível empresarial, através de entidades certificadas e qualificadas para o efeito.

Segundo a nota informativa da ASF publicada em janeiro de 2019, o volume da produção de seguro em Portugal em 2018 ultrapassou os 12,9 mil milhões de euros, refletindo um acréscimo de 11,7% face ao valor verificado em 2017. Estes resultados refletem de modo positivo a importância do sector de seguros na economia Portuguesa, na medida em que contribuem para o reforço da solidez financeira das empresas que operam no mercado nacional e evidenciam a capacidade do setor segurador em acompanhar a dinâmica de crescimento da economia.

Na atividade seguradora o objeto do contrato de seguro é definido pelo risco e o que o mesmo salvaguarda em relação a um evento futuro e incerto. Achim (2012) salienta dois princípios, probabilidade de ocorrência e as eventuais consequências financeiras e físicas

ao qual o segurado está exposto, sendo possível transferir esse risco para a seguradora mediante modelos estatísticos que calculam a probabilidade de ocorrência.

Este sector contribui para a concretização do progresso económico e social do país mantendo a continuidade dos processos de produção, defendendo e protegendo a integridade da propriedade pública, privada, as cooperativas, as pessoas, criando para a população meios adicionais de provisões e poupanças (Rocha, 2014).

### 4.3 Principais ramos de negócio da atividade seguradora

Para melhor compreender o posicionamento da Ageas no sector segurador em Portugal é importante demonstrar a divisão orgânica da atividade seguradora e qual o seu peso em cada um dos segmentos. A atividade seguradora, não só em Portugal, mas de forma genérica pelo mundo, está dividida em dois Ramos, o Ramo Vida e o Ramo Não Vida, tendo a nível nacional como supervisor a Autoridade de Seguros e Fundo de Pensões (ASF).

Utilizando o relatório da evolução da atividade seguradora do 4º trimestre de 2018, por ser este que apresenta os valores mais atualizados à data da realização deste estudo, notamos que a produção de seguro direto em Portugal das empresas de seguros sob supervisão da ASF, apresentou um aumento de 12,6% face a 2017, sendo que o Ramo Vida apresentou um acréscimo de 15,9% e o Ramo Não Vida 7,3% - ver Quadro 4 (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF), 2019).

**Quadro 4. Produção de seguro direto em Portugal – Mercado**

	2015	2016	Δ 16/15	2017	Δ 17/16	2018 **	Δ 18/17
Vida	8 671	6 677	-23,0%	7 089	6,2%	8 114	14,5%
Não Vida	3 993	4 194	5,0%	4 494	7,1%	4 827	7,4%
<b>TOTAL</b>	<b>12 664</b>	<b>10 872</b>	<b>-14,2%</b>	<b>11 582</b>	<b>6,5%</b>	<b>12 941</b>	<b>11,7%</b>

\* Inclui prémios brutos emitidos de contratos de seguro e receita processada de contratos de investimento e de prestação de serviço

\*\* Valores provisórios

Fonte: ASF 2019 a - Atividade Seguradora - Prémios de Seguro Direto – 2018

Respeitante à estrutura do mercado das empresas de seguros sob supervisão prudencial, segundo o Quadro 5, foi registada a diminuição de duas empresas de seguros, uma por fusão e outra por transformação em sucursal de uma empresa de seguros com sede na União Europeia. No âmbito das sucursais de empresas de seguros da União Europeia verificou-se a saída de duas sucursais e a entrada de sete (das quais cinco relacionadas com o Brexit), conforme se pode constatar no quadro seguinte (ASF, 2019).

**Quadro 5. Empresas de seguros - Estrutura do mercado**

	2015	2016	2017	2018
<b>Empresas de Seguros</b>	<b>79</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>76</b>
<b>Sob supervisão prudencial da ASF</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>41</b>
Vida	16	14	14	12
Não Vida	24	23	23	23
Mistas	5	5	5	5
Resseguro	1	1	1	1
<b>Sucursais da UE</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>35</b>
Vida	5	4	4	5
Não Vida	21	19	19	22
Mistas	7	7	7	8

**Fonte: ASF 2019 b - Atividade Seguradora - Prémios de Seguro Direto – 2018**

Efetuando uma análise por ramos, o Ramo Vida, tal como em 2017, registou um crescimento de 14,5% e os Ramos Não Vida, na tendência dos últimos anos, também apresentaram um aumento da produção 7,4% - ver Quadro 6 (ASF, 2019).

**Quadro 6. Produção\* de seguro direto em Portugal por ramos – Mercado**

	2015	2016	2017	2018**	Δ
u.m: milhares de euros					
<b>Vida</b>	<b>8 670 933</b>	<b>6 677 410</b>	<b>7 088 577</b>	<b>8 114 153</b>	<b>14,5%</b>
Seguro de Vida	6 522 123	4 991 079	4 900 162	6 346 203	29,5%
Seguros Ligados a Fundos de Investimento	2 148 113	1 686 331	2 187 101	1 767 170	-19,2%
Operações de Capitalização	697	0	1 313	780	-40,6%
<b>Não Vida</b>	<b>3 993 197</b>	<b>4 194 198</b>	<b>4 493 706</b>	<b>4 826 942</b>	<b>7,4%</b>
Acidentes e Doença	1 354 054	1 482 196	1 631 712	1 790 366	9,7%
Acidentes de trabalho	555 938	623 952	705 189	800 618	13,5%
Doença	633 138	693 770	751 466	807 089	7,4%
Acidentes (outros)	164 979	164 474	175 058	182 659	4,3%
Incêndio e Outros Danos	763 772	778 658	804 454	847 763	5,4%
Automóvel	1 470 746	1 522 149	1 610 396	1 718 170	6,7%
Marítimo e Transportes	25 014	24 633	25 826	25 347	-1,9%
Aéreo	6 850	6 215	7 045	7 195	2,1%
Mercadorias Transportadas	22 645	21 558	21 296	20 807	-2,3%
Responsabilidade Civil Geral	112 420	116 284	127 071	132 318	4,1%
Diversos	237 696	242 504	265 905	284 977	7,2%
<b>TOTAL</b>	<b>12 664 129</b>	<b>10 871 608</b>	<b>11 582 282</b>	<b>12 941 095</b>	<b>11,7%</b>

\* Inclui prémios brutos emitidos de contratos de seguro e receita processada de contratos de investimento e de prestação de serviço

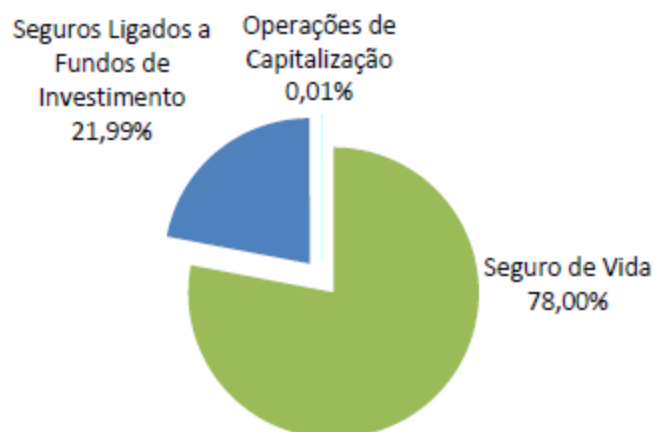
\*\* Valores provisórios

**Fonte: ASF 2019 c - Atividade Seguradora - Prémios de Seguro Direto – 2018**

### **4.3.1 Ramo Vida**

O Ramo Vida com algumas oscilações significativas entre os anos de 2015 e 2018, continua a ser o segmento que lidera a produção neste contexto económico. Neste ramo é de salientar os planos de poupança reforma (PPR) que apresentaram um crescimento de cerca de 55,5%, o que representa um aumento de 11,3 pontos percentuais no seu peso (42,9% em 2018 e 31,6% em 2017) (ASF, 2019).

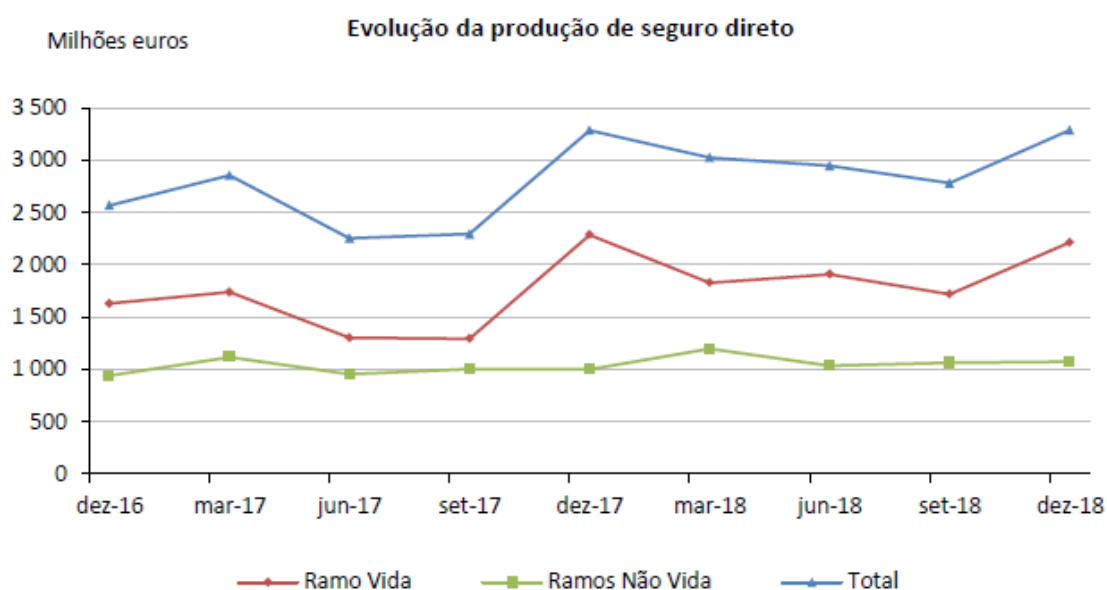
**Gráfico 1. Produção de seguro direto do ramo Vida - Mercado (2018)**



Fonte: ASF 2019 d - Atividade Seguradora - Prémios de Seguro Direto – 2018

Como podemos verificar no Gráfico 1 e 2, o desenvolvimento global da produção é alavancado pelo Ramo Vida, vindo este ramo a aumentar o seu peso de 61,9% em 2017 para 63,7% em 2018 (ASF, 2019).

**Gráfico 2. Evolução da produção de seguro direto**



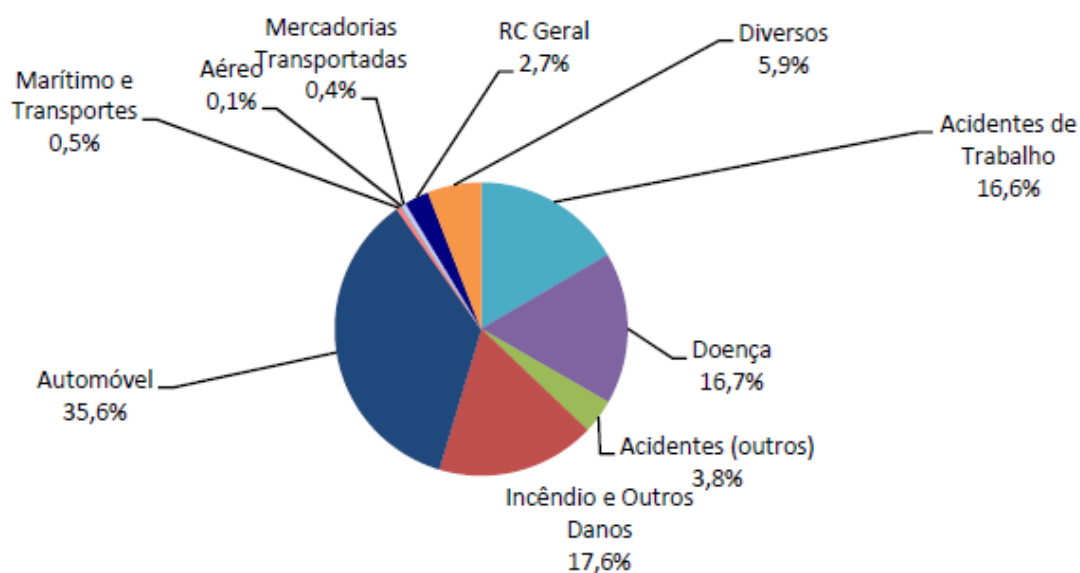
Fonte: ASF 2019 a - Relatório de evolução da atividade seguradora - 4.º Trimestre 2018



#### 4.3.2 Ramo Não-Vida

Para a referida evolução dos Ramos Não Vida, salientam-se as contribuições dos ramos Acidentes e Doença (9,7%), Incêndio e Outros Danos (5,4%) e Automóvel (6,7%). Com grande relevância no ramo Acidentes e Doença, sobressai o crescimento de Acidentes de Trabalho pelo quinto ano consecutivo (13,5% em 2018) – ver Gráfico 3 (ASF, 2019).

**Gráfico 3. Produção de seguro direto dos ramos Não Vida - Mercado (2018)**

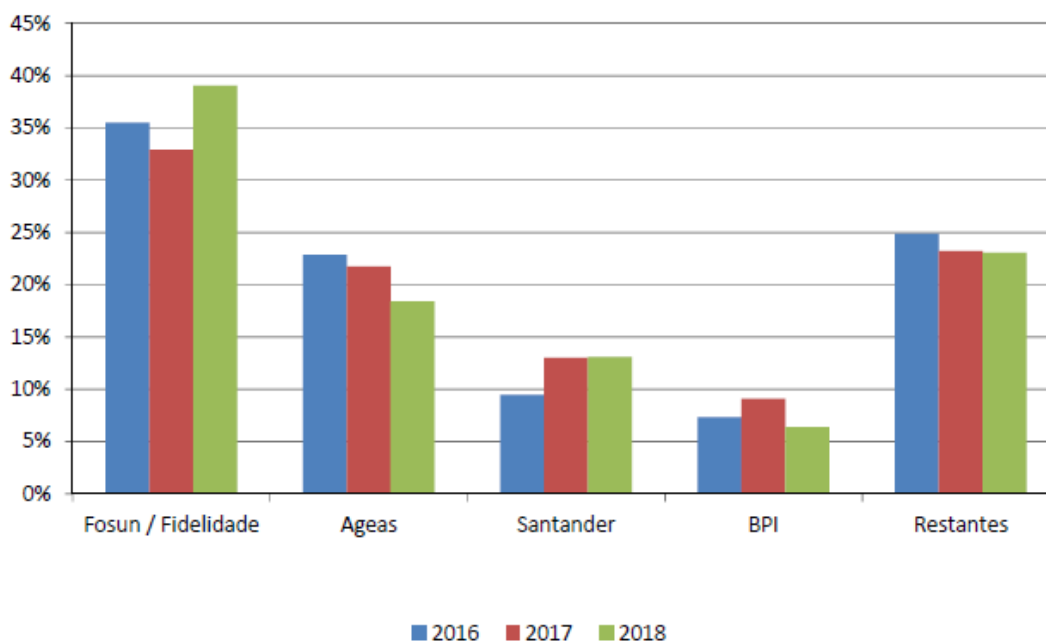


Fonte: ASF 2019 e - Atividade Seguradora - Prémios de Seguro Direto – 2018

#### 4.4 Evolução na quota de mercado

No que respeita a quota de mercado das várias seguradoras e grupos de seguradoras a operar em Portugal efetuando uma análise das quotas de mercado do ramo vida visível no Gráfico 4, por grupo económico nos últimos três anos, verifica-se que o grupo Fosun/Fidelidade mantém a sua liderança, com uma quota de mercado superior a 39%. De salientar, no mesmo período, o decrescimento dos grupos Ageas e BPI (ASF, 2019).

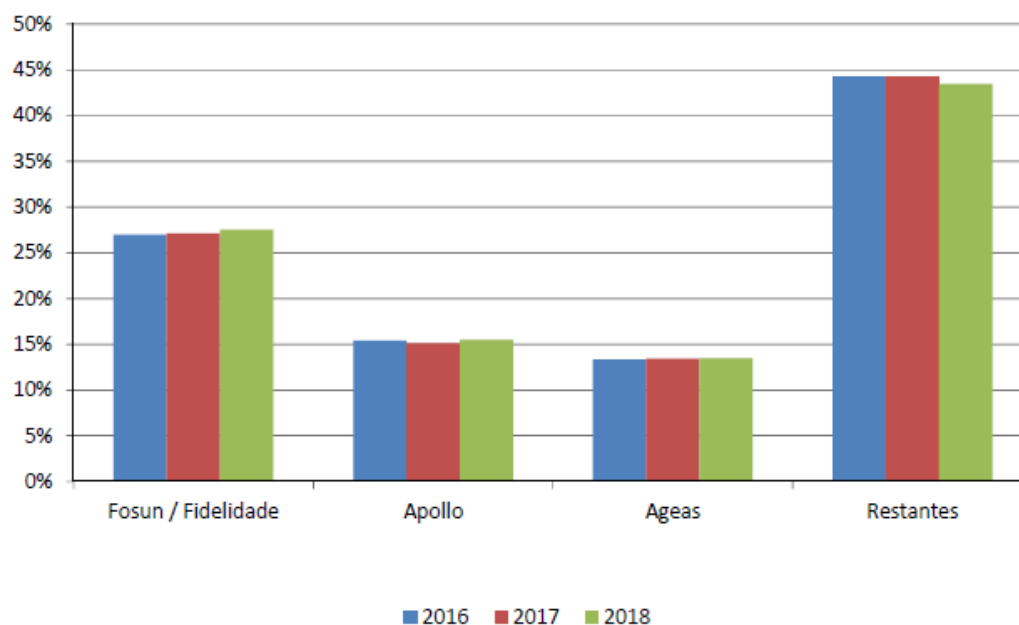
**Gráfico 4: Distribuição da produção por grupo económico – Ramo Vida**



**Fonte: ASF 2019 f - Atividade Seguradora - Prémios de Seguro Direto – 2018**

Do mesmo modo, refira-se que relativamente aos ramos não vida visível no Gráfico 5, também o grupo Fosun/Fidelidade mantém a liderança, apresentando até um ligeiro aumento da respetiva quota de mercado de 27,2% em 2017 para 27,5% em 2018. O grupo Ageas obtém a 3ª posição com uma evolução muito ligeira e que se situa entre os 12% e os 14% na quota de mercado em 2018 (ASF, 2019).

**Gráfico 5. Distribuição da produção por grupo económico – Ramos Não Vida**



Fonte: ASF 2019 g - Atividade Seguradora - Prémios de Seguro Direto – 2018

#### 4.4.1 Qual o ramo mais rentável para a quota interna da empresa

Com base nas respetivas quotas internas entre o Ramo Vida e o Ramo Não Vida, houve uma posição relativamente idêntica aos anos anteriores, sendo o ramo vida o que representa maior percentagem.

Quando analisamos qual o ramo mais rentável para a quota interna da empresa, temos de verificar os custos com sinistros em ambos os ramos. De modo geral a evolução dos custos com sinistros é mais visível no ramo vida pelo fato de haver saídas de contratos de investimento, em especial os não ligados, por vencimento e não por um fluxo de sinistralidade do ramo. O necessário para refletir sobre estes valores é analisar a taxa de resgate, sendo que a melhor forma de análise será medir em função do valor das provisões matemáticas e passivos financeiros dos produtos resgatáveis.

### Quadro 7. Custos com sinistros Ramo Vida

	2016	2017
Vida Individual	126.764	112.941
Vida Coletivo	11.777	14.697
<b>Total</b>	<b>138.541</b>	<b>127.639</b>

*Unidade: Milhares de euros.*

*Inclui Prémios brutos emitidos de contratos de seguros e receita processada de contratos de investimento e prestação de serviços.*

*Nota: Os valores dos custos com sinistros de seguro direto não incluem os custos por natureza a imputar. Os custos indiretos da função sinistros fixaram-se em 239 milhares de euros.*

Fonte: Relatório de Contas 2017 – Grupo Ageas Portugal

### Quadro 8. Custos com sinistros Ramo Vida (natureza)

Custos com sinistros (naturezas)	2016	2017
Vencimentos	77.384	64.959
Resgates	43.434	41.994
Sinistros	9.139	10.982
Rendas e outras prestações	8.584	9.703
<b>Total</b>	<b>138.541</b>	<b>127.639</b>

*Unidade: Milhares de euros.*

Fonte: Relatório de Contas 2017 – Grupo Ageas Portugal

Os custos com sinistros de seguro direto totalizaram 127.639 milhares de euros, correspondendo a uma redução de 7,9% relativamente a 2016 – ver Quadro 7 e 8.

### Quadro 9. Custos com sinistros Ramo Não Vida

Custos com sinistros	2016	2017
Acidentes de Trabalho	57.978	50.476
Acidentes Pessoais	-67	878
Doença	14.845	14.061
Incêndio e Outros Danos	17.659	28.303
Automóvel	108.457	106.969
Transportes	1.360	621
Responsabilidade Civil	8.610	7.001
Diversos	1.193	490
<b>Total Não Vida</b>	<b>210.035</b>	<b>208.800</b>

Unidade: Milhares de euros.

Nota: Os valores dos custos com sinistros de seguro direto não incluem os custos por natureza a imputar.

Taxa de sinistralidade	2016	2017
Acidentes de Trabalho	152,6%	117,4%
Acidentes Pessoais	-1,4%	18,6%
Doença	73,3%	63,4%
Incêndio e Outros Danos	47,4%	72,8%
Automóvel	73,8%	66,2%
Transportes	106,2%	44,7%
Responsabilidade Civil	86,6%	67,5%
Diversos	164,9%	61,5%
<b>Total Não Vida</b>	<b>81,0%</b>	<b>73,8%</b>

Nota: SIPE = Custos com sinistros seguro direto / Prémios emitidos seguros direto.

Fonte: Relatório de Contas 2017 – Grupo Ageas Portugal

Os Custos com sinistros de seguro direto reduziram 0,6% face a 2016 para um montante de 209 milhões de euros, conforme Quadro 9. Esta evolução é explicada pela redução dos montantes pagos, nomeadamente nos ramos Acidentes de Trabalho, Diversos, Acidentes Pessoais e Saúde, apesar do aumento verificado no ramo Incêndio e Outros Danos por via dos incêndios ocorridos no verão, nomeadamente na região centro do país e em 15 e 16 de outubro de 2017.

Fragoso (2011), explica que a empresa de seguros tem a sua rentabilidade assente na forma como dividem as suas carteiras de investimento. As carteiras de investimentos das

empresas de seguro, tal como já referido anteriormente, estão divididas pelas categorias Vida e Não Vida.

### Quadro 10. Investimentos Ramo Vida e Ramo Não Vida

Composição das carteiras de investimento										
	dez-18					mar-19				
	Vida Não Ligados e Não Vida	Vida Ligados	F.A. <sup>(1)</sup>	Total	%	Vida Não Ligados e Não Vida	Vida Ligados	F.A. <sup>(1)</sup>	Total	%
<b>Total ativos (10<sup>6</sup> Euros)</b>	36 003	12 055	2 204	50 261	100	37 336	12 412	2 203	51 951	100
Obrigações de dívida pública	16 792	4 073	380	21 245	42	16 789	4 188	337	21 314	41
Obrigações de entidades privadas	10 661	2 443	357	13 461	27	10 409	2 394	228	13 031	25
Produtos estruturados	207	111	3	321	1	197	115	4	316	1
Fundos de investimento	1 989	3 696	42	5 727	11	1 901	3 732	44	5 677	11
Ações	2 652	42	488	3 183	6	2 762	46	513	3 321	6
Imobiliário	424	0	176	601	1	446	0	213	659	1
Derivados	48	34	10	92	0	3	38	24	65	0
Hipotecas e empréstimos	66	0	87	153	0	95	0	100	195	0
Numerário e depósitos	3 163	1 656	660	5 478	11	4 735	1 898	741	7 374	14
Outros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1) Fundos dos acionistas. Trata-se de ativos não afetos a responsabilidades resultantes de contratos de seguro

**Fonte: ASF 2019 - Relatório da Evolução da Atividade Seguradora – 1º Trimestre 2019**

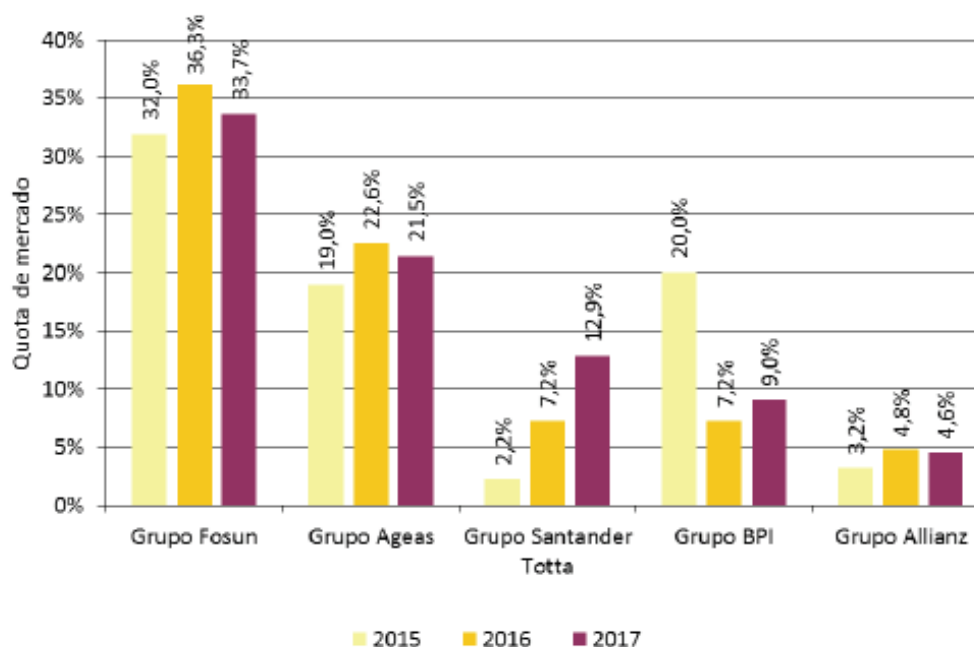
O valor total dos ativos aumentou 3,4% face ao final do ano. No final do trimestre, os valores de mercado dos instrumentos de dívida representavam 73% das carteiras de investimento dos ramos Vida Não Ligados e Não Vida e 54% das carteiras de investimento do ramo Vida Ligados. Verifica-se um acréscimo do peso relativo do Numerário e depósitos, por contrapartida das aplicações em Obrigações de dívida pública e entidades privadas – ver Quadro 10 (ASF, 2019).

Verifica-se que os instrumentos de dívida são predominantes, representando 67% do total dos ativos (ASF, 2019).

## 4.5 Principais seguradoras concorrentes no mercado de seguros em Portugal

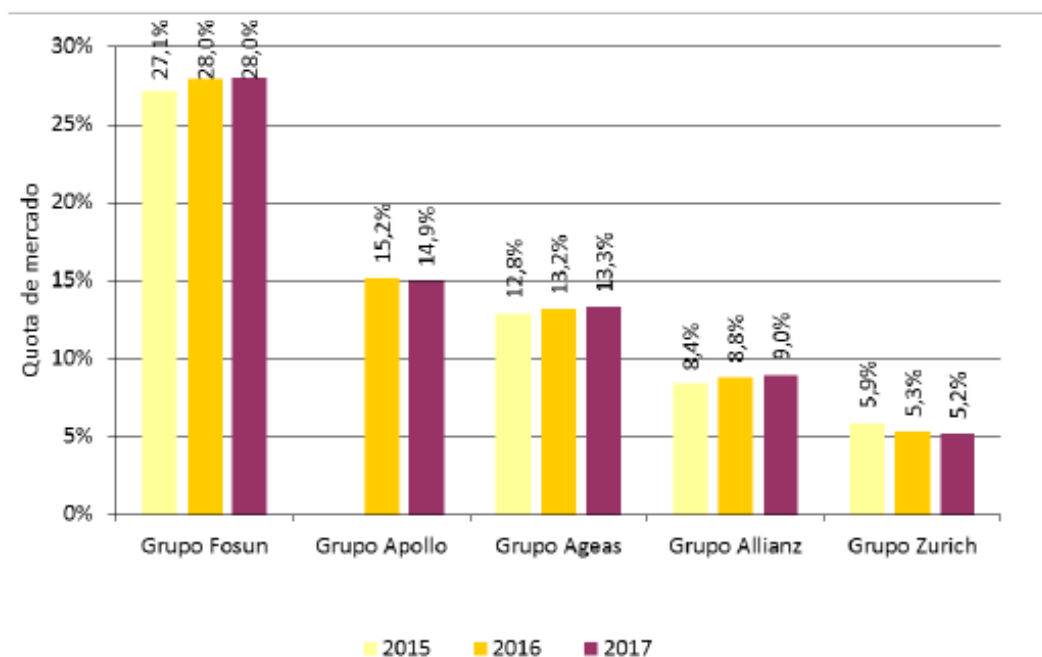
No que respeita à concorrência no conjunto das empresas de seguros a operar em Portugal utilizando o relatório de produção de seguro direto 2017 de 26 de janeiro de 2018 da APS, por ser o relatório mais recente que representa uma globalidade anual, os 5 primeiros grupos de Não Vida detinham, em 2017, cerca de 71% do mercado: Fidelidade, Seguradoras Unidas, Grupo Ageas, Allianz Portugal e Liberty. Já em Vida, conforme o Gráfico 6 (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF), 2017), 79,6% do mercado era detido pelos principais grupos: Fidelidade, Grupo Ageas Portugal, Santander Totta, BPI Vida e Grupo Allianz. (Relatório de Gestão do Exercício de 2017 – Ageas Portugal Holdings, S.G.P.S. S.A.)

**Gráfico 6. Produção de seguro direto – atividade Vida**



Fonte: ASF 2017 – Relatório do Setor Segurador e dos Fundos de Pensões - 2017

**Gráfico 7. Produção de seguro direto – atividade Não Vida**



**Fonte: ASF 2017 – Relatório do Setor Segurador e dos Fundos de Pensões - 2017**

Segundo o Gráfico 7, a Fidelidade continua a deter uma parcela considerável do mercado, representando 26,0% do segmento Não Vida e 32,9% do mercado Vida. O Grupo Ageas ocupava, em final de 2017, a 3ª posição no ranking de prémios de Não Vida com uma quota de 6,3% e a 2ª posição em Vida com uma quota de 4,5% (ASF, 2017).



**Quadro 11. Produção de seguro direto – atividade Vida - Posicionamento**

Posicionamento		Empresa de seguros		Quota de mercado	
2016	2017	Denominação	Natureza	2016	2017
1º	1º	Fidelidade	MT	36,3%	33,7%
2º	2º	Ocidental Vida	VD	20,8%	20,0%
4º	3º	Santander Totta Vida	VD	6,4%	11,0%
3º	4º	BPI Vida e Pensões	VD	7,2%	9,0%
11º	5º	Bankinter Seguros de Vida	MT	2,1%	4,8%
		<b>Cinco primeiras empresas</b>		<b>75,5%</b>	<b>78,4%</b>
5º	6º	Allianz	MT	4,8%	4,6%
6º	7º	Zurich Vida	VD	2,6%	2,5%
9º	8º	GNB Vida	VD	2,3%	2,1%
8º	9º	Lusitania Vida	VD	2,4%	2,0%
12º	10º	Ageas Vida	VD	1,7%	1,5%
		<b>Dez primeiras empresas</b>		<b>87,4%</b>	<b>91,1%</b>
		<b>Cinco maiores grupos financeiros</b>		<b>78,1%</b>	<b>81,6%</b>

Fonte: ASF 2017 – Relatório do Setor Segurador e dos Fundos de Pensões - 2017

Relativamente ao ranking das dez maiores empresas de seguros do Ramo Vida, de forma desagregada dos seus grupos, segundo o Quadro 11 verifica-se que as principais variações observadas face a 2016 prendem-se com a troca de posições entre a Ageas Vida (entrou para a 10.<sup>a</sup> posição) e a Eurovida (caiu para a 11.<sup>a</sup> posição). No conjunto de empresas a operar no ramo Vida, a representatividade da Ocidental Vida contribui diretamente para o posicionamento do Grupo Ageas, anteriormente referido, por fazer parte do Grupo (ASF, 2017).

**Quadro 12. Produção de seguro direto – atividade Não Vida**

Posicionamento		Empresa de seguros		Quota de mercado	
2016	2017	Denominação	Natureza	2016	2017
1º	1º	Fidelidade	MT	26,8%	26,9%
2º	2º	Seguradoras Unidas	MT	15,2%	14,9%
3º	3º	Allianz	MT	8,8%	9,0%
5º	4º	Liberty	MT	6,7%	6,9%
4º	5º	Ocidental Seguros	NV	6,7%	6,7%
		<b>Cinco primeiras empresas</b>		<b>64,2%</b>	<b>64,4%</b>
6º	6º	Ageas Seguros	NV	6,1%	6,2%
7º	7º	Zurich Insurance	NV	5,3%	5,2%
8º	8º	Lusitania Seguros	NV	4,3%	4,1%
9º	9º	Generali	NV	3,0%	3,1%
11º	10º	Crédito Agrícola Seguros	NV	2,3%	2,4%
		<b>Dez primeiras empresas</b>		<b>85,2%</b>	<b>85,4%</b>
		<b>Cinco maiores grupos financeiros</b>		<b>70,4%</b>	<b>70,4%</b>

Fonte: ASF 2017 – Relatório do Setor Segurador e dos Fundos de Pensões - 2017

No que respeita ao ranking dos dez maiores operadores dos ramos Não Vida, de forma desagregada dos seus grupos, conforme Quadro 12, não existiram alterações significativas, sendo apenas de ressaltar a troca de posições entre a Liberty e a Ocidental Seguros e entre a Crédito Agrícola Seguros e a Mapfre Seguros Gerais. Do mesmo modo, o ranking dos cinco maiores grupos financeiros com negócio nos ramos Não Vida manteve-se inalterado. No total, o conjunto dos cinco maiores grupos financeiros somou 70,4% do total de produção dos ramos Não Vida (a mesma percentagem verificada em 2016). A Ageas, em 2017, ficou em 6º lugar no ranking de prémios de seguro direto, alcançando uma quota de mercado de 6,2% (ASF, 2017).

## 5 O CASO DE ESTUDO DA AGEAS SEGUROS PORTUGAL

### 5.1 Apresentação da empresa

A Ageas pertence ao grupo segurador internacional – Grupo Ageas - sediado em Bruxelas, com 190 anos de experiência. Presente em 15 países da Europa e da Ásia, a empresa propõe soluções de seguros do Ramo Vida e Não Vida a milhões de Clientes particulares e empresas. Integrado no Bel20, estando cotada no Top 20 seguradoras na Europa, tendo um volume de negócios em 2017 de 33.8 mil milhões de Eur. e com mais de 38.000.000 clientes em todo o mundo, esta seguradora pauta-se pelo constante investimento em capacidades e competências assente numa forte cultura empreendedora. O Grupo Ageas atingiu um rácio de Solvência II na ordem dos 196%, o que representa a solidez do Grupo a nível internacional, permitindo apresentarem-se aos clientes como uma empresa sólida e de confiança na gestão de ativos.

Segundo dados da ASF (2018), como anteriormente analisados no capítulo 4, o Grupo Ageas Portugal é um dos líderes no ranking segurador português, operando desde 2005 através de marcas conhecidas como a Ocidental e Médis, tendo-se juntado a Ageas Seguros Portugal e a Seguro Directo em 2016 através da aquisição da Seguradora AXA Portugal e Direct.

Utilizando a apresentação institucional do Grupo Ageas em Portugal (2018), aos dias de hoje, Portugal apresenta-se como o segundo mercado mais importante do Grupo Ageas Internacional, onde se pretende desenvolver, através de parcerias estratégicas, contribuindo para o desenvolvimento do país e da sociedade, tendo como missão ajudar os clientes a gerir, antecipar e proteger-se contra riscos e imprevistos, para que possam viver o presente e o futuro com a máxima segurança e serenidade.

#### 5.1.1 Visão, Missão e Valores

Perante a apresentação corporativa do Grupo Ageas em Portugal (2018), a Ageas Seguros tem como **Visão** ser uma referência no mercado Português, tornando-se um mercado importante para o Grupo Ageas Internacional e ser um empregador de referência para pessoas empreendedoras em Portugal. Tem como **Missão** proporcionar uma experiência na área de seguros emotiva, significativa e utilitária na vida dos portugueses, pretendendo ser a primeira escolha na salvaguarda de particulares e empresas no momento de

conceber, desenvolver e implementar necessidades aos seus projetos contribuindo para ajustar a oferta e preço final para o consumidor.

Como **Valores** pauta-se pela paixão pelos resultados; ser uma seguradora local de confiança, com foco no cliente, colaborativa e empreendedora.

## **5.2 Aplicabilidade do modelo VRIO**

As decisões da Ageas devem ser construídas numa lógica racional, existindo uma ideia bem definida do que se pretende alcançar no futuro. Deverá analisar a linha estratégica definida e perceber se todos os seus recursos e capacidades estão a ser utilizadas para o fim que se pretende alcançar. É com base nesta linha de pensamento que a aplicabilidade do VRIO deverá ser considerada como uma possibilidade na estratégia da Ageas.

O processo de construção estratégica deverá estar alinhado com a Visão, Missão e Valores da empresa, e do objetivo a alcançar no futuro. Assim, a primeira fase de análise foi identificar a posição da empresa no mercado nacional português, dentro do seu sector de atividade, sendo seguida pela segunda fase que será a análise da sua potencialidade no sector e a possibilidade de melhorias para uma evolução mais acentuada nesse contexto. As ferramentas a utilizar são os modelos a Cadeia de Valor de Porter e VRIO de Barney, como forma de análise das Capacidades e Recursos internos da empresa.

Em fase final o cruzamento entre a Cadeia de Valor e o VRIO, a partir dos modelos analisados individualmente, identificando as suas forças e fraquezas como fator de vantagem competitiva sustentável, tem como objetivo tentar colocar a Ageas com um posicionamento mais visível do que tem atualmente, quando analisado de forma independente em relação ao Grupo Ageas Portugal.

Após a realização da análise e diagnóstico dos recursos e capacidades internas da empresa, pretende-se definir uma estratégia para a empresa, partindo dos resultados, e definindo um ponto inicial e o objetivo futuro que se pretende alcançar. Para uma correta construção dos objetivos estratégicos, pretende-se uma construção sustentada, baseada nos recursos e capacidades que sejam geradores de valor acrescentado para alcançar vantagem competitiva sustentável.

Assim, no intuito de corrigir eventuais lacunas e deficiências detetadas nas competências internas, pretende este projeto ser uma mais valia para a empresa na prossecução de uma posição de topo no sector segurador do mercado português.

### 5.3 Análise Interna

A análise interna da empresa exige um diagnóstico recorrente à situação interna, identificando se os seus recursos e capacidades estão de acordo com o seu desempenho diário.

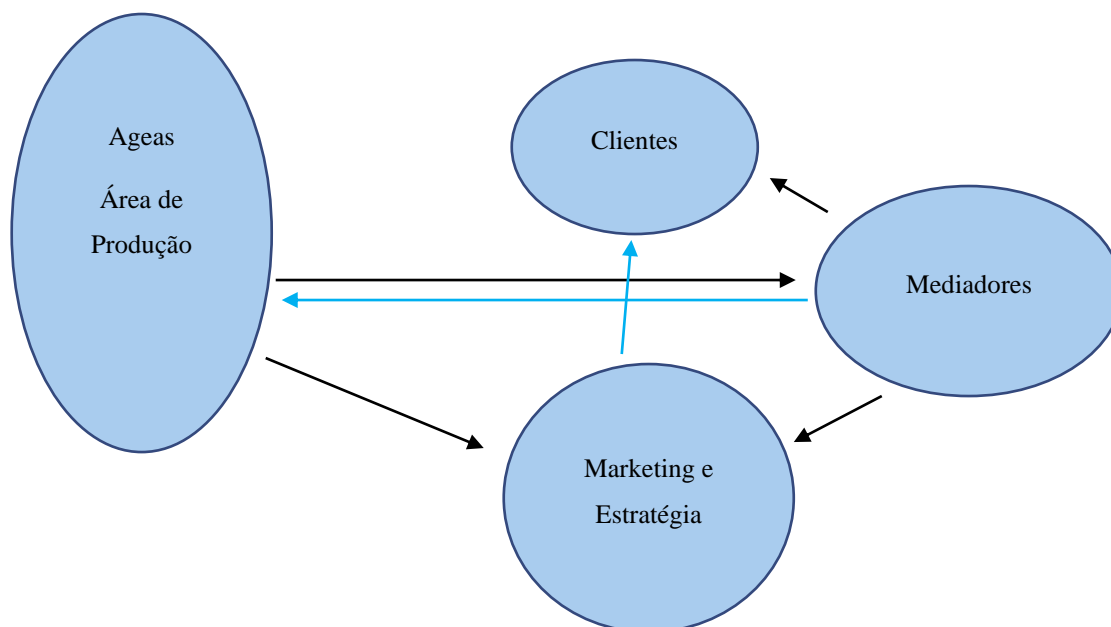
#### 5.3.1 Cadeia de valor

A Ageas é uma entidade de serviços e, por análise aos questionários e entrevistas na empresa, os principais canais de concretização de vendas são os que estão ligados diretamente ao cliente final, por intermédio da gestão comercial e do canal comercial. Todos os restantes processos que são identificados na cadeia de valor, apenas representam um meio de suporte a área principal, vendas. A ligação aos fornecedores não é aplicável, uma vez que todo o processo produtivo é interno.

No que respeita a área de intervenção, e tendo em conta o sector em que se insere, a empresa tem os seguintes atores:

- Cliente Final: Tem decisão e iniciativa individual, ou é “aconselhado” pelo mediador
- Mediador Exclusivo: Aconselha um produto ou serviço de uma certa necessidade do cliente, em detrimento de outra, com exclusividade à marca.
- Área de Marketing e Estratégia: tem intervenção na construção de produtos e serviços, direcionado para o cliente final, coordenada com a área de produção. Tem conhecimentos do mercado, desenvolvendo soluções baseadas nas coberturas e no preço, que podem também “influenciar” a decisão do cliente final.

Assim sendo, temos o primeiro elemento que influencia o produto, o cliente, que compra e gera rendimentos à empresa e outro elemento que o desenvolve tendo em conta a procura do mercado e as exigências do mercado-alvo. O mediador exclusivo, não desenvolve produto, mas ajuda indiretamente no processo de desenvolvimento de produtos e serviços, tendo em conta com o que compete em relação à concorrência, e através de recomendações, influencia a compra do primeiro participante canalizando-o para a aquisição daquele produto ou serviço.



Legenda:

— Influenciam indiretamente

— Influenciam diretamente

**Figura 3. Intervenientes no processo de venda**

**Fonte: Resultado das Entrevistas e Inquéritos**

Deste modo são geradas oportunidades de negócio com várias origens. Pela área de marketing e estratégia (que não tem ação comercial direta) e que, indiretamente, com as suas campanhas publicitárias “manipulam” a decisão dos clientes, e pelo mediador exclusivo, canal comercial final direto, que influencia a venda desde a sua apresentação até o fecho do negócio.

### **5.3.2 A análise de Recursos e Capacidades na perspectiva da Gestão de Topo**

Estando em análise neste subcapítulo a visão da Gestão de Topo, vamos analisar internamente a visão das capacidades e recursos tendo em conta as várias entrevistas realizadas via Microsoft Teams, ao Gestor de Desenvolvimento de Redes, e a remissão para fontes secundárias, tais como, jornais e artigos publicados no site oficial da empresa.

O primeiro e principal desafio da seguradora é manter a relevância junto dos clientes, tentando demonstrar que são equilíbrio num momento de desequilíbrio, nos momentos adversos, criando um desafio em ser mais do que uma seguradora. Só desta forma poderão

garantir uma inovação sustentada que permita seguir em frente com as melhores soluções para os clientes.

As alavancagens das tecnologias tornaram-se um ponto de viragem nos dias atuais que não podem ser ignoradas enquanto a empresa procura ser a seguradora preferida pela excelência no mercado português. A nível dos serviços existe uma tentativa constante de evolução no que respeita à celeridade nas subscrições, esclarecimentos e resposta aos sinistros.

Um mercado-alvo que a Ageas procura manter são os Protocolos assinados entre si e as Ordens e Associações Profissionais, pois nesta área em concreto tem produtos muito difíceis de replicar quer seja pelo conhecimento acumulado de mercado que ascende a mais de trinta anos, como pelas excelentes relações comerciais e de serviços que se mantêm ao longo do tempo com estas entidades parceiras. Para o restante mercado, são desenvolvidos, construídos e adaptados produtos e serviços que tentam ser diferenciadores como forma de manter e ganhar novos clientes. Os clientes nos dias de hoje, sejam particulares ou empresas, procuram uma seguradora não só pela oferta, mas pela qualidade de serviço disponível interpares. Como forma de responder às necessidades dos clientes, a Ageas tem como estratégia “ir além dos seguros”, conseguindo desse modo estar presente na vida dos clientes nos momentos que sejam mais importantes.

As escolhas estratégicas tentam responder às principais preocupações dos portugueses, como sejam, a saúde, o envelhecimento e a habitação; e no caso das empresas através da avaliação de risco antecipado, com o modelo Prevenção e Análise de Risco (PAR), como forma de minimizar o número de acidentes, a sua gravidade e desenvolver uma cultura de prevenção e segurança fazendo adequação e presença também no momento do sinistro. São constantemente adequadas soluções com impacto nos procedimentos de trabalho e na disponibilização de suportes para a continuidade da atividade, tendo como objetivo promover o conhecimento responsável daquilo que os clientes podiam esperar da seguradora ao nível de produtos e de serviços. Para o cliente atual um elemento de valor é a “agilidade” de processos em todas as fases da vida dos seguros. A maior agilidade gera maior satisfação, nos momentos que se tornaram importantes.

Desde o serviço inovador Ageas Repara (serviço personalizado e especializado de deteção de fugas de água, com recurso a equipamentos tecnológicos e métodos não destrutivos),

à Clínica Médica (rede de clínicas dentárias que pretende proporcionar o acesso a cuidados de saúde oral), ao lançamento do serviço de vídeo peritagem, em caso de sinistro automóvel, em que através do telemóvel o cliente poderá efetuar a peritagem ao veículo com o apoio das nossas equipas especializadas, à telemedicina nos seguros de saúde, o objetivo passa por ser mais célere, eficaz e presente. Cada vez mais numa era digital, o processo de digitalização do sector segurador não é uma opção, mas sim uma necessidade para o cliente, onde estes exigem produtos e serviços à sua medida com acesso em tempo real.

Outra estratégia de crescimento da Ageas, é a descentralização para continuar a crescer - Crescer juntamente com os nossos Parceiros e Clientes. É uma empresa de pessoas que investe na sua presença de norte a sul do país e ilhas, com uma equipa de profissionais dedicada e próxima. Pretendem promover a partilha de conhecimento, entre a marca, parceiros e quem, todos os dias, vive nas regiões onde estão presentes, aumentando as equipas comerciais especializadas localizadas em diferentes partes do país, com enfoque também nas pequenas e médias empresas que constituem a maioria do tecido empresarial português. De norte a sul do país e também nas regiões autónomas, a Ageas conta uma presença forte e com pendor claramente regional, em contraciclo com o mercado, já que enquanto outros setores estão a sair das zonas mais regionais, a empresa está a apostar nessa componente, e faz isso porque acredita que é esse fator humano, conjugado com a tecnologia, que irá fazer a diferença,

A existência de várias redes exclusivas, com enfoque para a Rede Private, apoiados por uma equipa de gestores e diretores, que reúne mediadores independentes e exclusivos, dedicados ao acompanhamento por meio de consultoria (acompanhamento constante), pretende estar presente de uma forma permanente ao lado do cliente. Mas, sendo a Ageas “uma empresa de mediadores” e que procura ser “a preferida” dos que com ela trabalham, “o auscultar” é um fator essencial porque permite estar mais perto, ouvir e implementar muito daquilo que são as sugestões que os mediadores fazem”.

No que respeita também à mediação, adiantam que, se a mesma for vista como uma extensão da seguradora na subscrição dos riscos e no pagamento de indemnizações, o sucesso depende da sua capacidade de adaptação às novas práticas, ferramentas e processos. Sublinham que o processo de digitalização terá um impacto muito positivo, por exemplo, ao nível da cobrança de prémios e gestão de sinistros, eliminando grande parte da carga burocrática com que os mediadores têm de se confrontar no dia-a-dia para



gestão do seu negócio. A digitalização permite o uso de simuladores com propostas personalizadas para seguros de particulares como vida, automóvel e saúde, e o acesso fácil e imediato a dados sobre a carteira dos clientes, documentação sobre os produtos, material de marketing promocional e formação.

Fomentar o espírito empreendedor e ultrapassar paradigmas são dois dos motes visionários do Grupo Ageas, que procura incentivar os seus colaboradores a criar o seu próprio negócio. Com este programa, o Grupo procura também oferecer condições diferenciadoras a quem trabalha na empresa, bem como, a potenciar a criação de novos produtos/ serviços que vão além do sector Segurador e, assim, criar uma proposta de valor diferenciada para os seus clientes. O propósito do programa é dar as ferramentas e apoio necessário para que as pessoas tenham mecanismos para desenvolver as suas competências empreendedoras e dar vida aos seus negócios de sonho. O programa quer tornar as ideias dos colaboradores e distribuidores numa realidade é feito a pensar nas pessoas e no seu envolvimento oferecendo um acompanhamento transversal.

A prova de que este é o caminho certo é o feedback e as reações diárias às iniciativas levadas a cabo pela empresa, sejam através de comentários, abordagens espontâneas ou através de respostas a questionários internos.

A proximidade e a transparência com que é levado a cabo o processo de comunicação interna passa pelo envolvimento das pessoas, garantindo a satisfação e eficiência interna e promovendo um ambiente colaborativo, para que, no final do dia, os melhores embaixadores que uma empresa possa ter sejam os seus colaboradores e distribuidores. Existe um posicionamento transversal entre comunicação interna e externa, de forma a funcionar como um todo, sendo que, tudo o que se reflete externamente deve ser prática reiterada internamente.

Esta comunicação interna é baseada em três objetivos que criam uma identidade e cultura única:

- (1) fomentar o compromisso dos colaboradores e distribuidores em torno dos objetivos da empresa,
- (2) imbuir a marca Ageas junto dos colaboradores e distribuidores, criando laços afetivos com a marca/empresa e elevando-a, fazendo dos colaboradores e distribuidores embaixadores apaixonados pela sua própria marca,

- (3) e união com o intuito de incentivar e estimular o sentimento “Ser Ageas”, através da adoção de valores e hábitos que refletem o que, de facto, a organização é e que se reflitam na sua comunicação externa. A Comunicação Interna está muito envolvida no programa de *Change Management*, o qual visa criar uma cultura e identidade internas, unificadoras e únicas até 2021 (*Connect 21*).

No planeamento das atividades da empresa, do lado tradicional, são promovidas reuniões periódicas presenciais de âmbito global – evento anual que reúne todos os colaboradores e distribuidores; *roadshows* internos, um périplo da comissão executiva pelos vários edifícios, para intercalar com cada evento anual – e reuniões segmentadas, destinadas à gestão de topo, com temas mais estratégicos e cirúrgicos. Também são organizados os *Open Days & Open Weeks*, onde são apresentados, de forma criativa e sem *powerpoint*, vários projetos estratégicos a serem lançados ao mercado ou que estão em fase de incubação.

Do lado da inovação, a aposta é feita com recurso a ferramentas colaborativas – iOne, a intranet do Grupo e as restantes funcionalidades do Office 365, que permitem que qualquer pessoa esteja conectada desde qualquer lugar. Com base em recursos tradicionais e inovadores, está encontrado o equilíbrio perfeito entre experiência digital e pessoal

Algumas áreas que consideram prioritárias:

- A primeira é a auscultação regular dos colaboradores internos e prestadores de serviços, com o objetivo de obter *feedback* sobre as iniciativas ou perceber as suas principais necessidades ao nível de informação.
- A segunda passa por partilhar informação estratégica com toda a empresa, parceiros e prestadores de serviços, de forma regular, dando visibilidade aos sucessos e conquistas.
- A terceira área consiste na adaptação das mensagens e dos canais face ao público para quem estamos a comunicar.
- A quarta área prende-se com a necessidade de simplificação dada a quantidade e complexidade de temas e projetos e o alinhamento evolutivo com o mundo em mudança.

- A quinta e última área diz respeito à formação dos gestores com o objetivo de os dotar de competências de comunicação e de os tornar a voz da estratégia para as respetivas equipas comerciais.

Na Ageas, a Comunicação Interna integra várias ações *one shot* ou recorrentes com o objetivo de trabalhar o sentimento de pertença e fomenta a dedicação de cada colaborador na construção de uma cultura e identidade únicas. Contudo, nesta guerra pelo talento, “o maior desafio tem sido a atração de perfis tecnológicos e informáticos, nos quais existe ainda uma escassez de recursos disponíveis em Portugal”

Um fator crítico para a Ageas é ao nível dos Recursos Humanos no que respeita a gerir o talento. Querem ser uma empresa atrativa para os atuais talentos e para cativar novos, promovendo igualmente a transferência de conhecimento e o *reverse mentoring*. A comunicação interna possui um papel relevante na retenção de talento com a dinamização de iniciativas e conteúdos específicos para este *target*, dando-lhes *empowerment* dentro da organização, reforça a responsável. Para a Ageas, o maior desafio passa pelo envolvimento e motivação dos colaboradores e distribuidores, com o objetivo de garantir a satisfação e a eficiência interna, promovendo um verdadeiro ambiente colaborativo.

A Ageas pretende ser uma seguradora reconhecida pela sua capacidade de acrescentar valor, antecipar e superar as necessidades dos clientes, parceiros, colaboradores e comunidades onde está presente, proporcionando uma experiência de seguros emocional e significativa. Assumem como prioridade o desenvolvimento de um ambiente organizacional promotor de empreendedorismo e a ambição de ser “o” empregador de referência, sendo, deste modo, que alguns dos colaboradores e distribuidores, em parceria com a Nova SBE, a *Ageas Business Academy*, têm acesso a uma plataforma digital com conteúdos únicos, *user-friendly*, aberta 24/7. Inclusive, a Ageas é a única empresa em Portugal que tem cursos exclusivos certificados pela Nova SBE na sua plataforma. O mundo mudou também para a mediação e é fundamental capacitar as equipas com as necessárias competências digitais e analíticas.

A nível de avaliação de desempenho, para a rede de distribuidores exclusiva, existem avaliações mensais, ligadas a incentivos trimestrais e anuais. Quem cumprir os objetivos propostos, tem compensações financeiras, viagens, brindes, acesso a eventos, entre outros.

Para toda esta ligação ao desempenho e cumprimento de objetivos estratégicos, é ressaltado que o gestor deve ser parte ativa e integrante dos processos de comunicação, numa relação de parceria total, por forma a garantir a mensagem a uma só voz, transmitindo coerência e sintonia também em toda a organização e entre a equipa de gestão. Recordam constantemente que, por mais planos que tenham definidos em cada equipa ou área, o objetivo final é comum a toda a organização. Não pode haver uma boa Gestão de Pessoas sem práticas de comunicação estrategicamente pensadas, sem uma organização interna consolidada e integrada, capaz de trabalhar, ativamente, o sentimento de pertença. A perceção e a vivência coletiva são, para qualquer empresa, ingredientes imprescindíveis para garantir um lugar de destaque no mercado. É esta a missão da Ageas, que enfrenta o desafio da adaptação cultural.

Nos recursos tangíveis, em 2021 será dado mais um passo na unificação do Grupo e das suas pessoas, com a mudança para dois novos edifícios (em Lisboa e no Porto). Como em qualquer empresa líder, a tecnologia irá desempenhar um papel fundamental e vai permitir a simplificação, a automatização, organização dos processos e tarefas e, logo, um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal de todos os colaboradores e distribuidores. Esta aceleração à era digital pretende responder às novas exigências de negócio, através da simplificação de processos, refletindo a cultura empresarial e o seu ADN, no que diz respeito à inovação e à colaboração. Igualmente, esta mudança será acompanhada por uma evolução ao nível de canais de comunicação interna. Com os novos edifícios pretendem promover uma comunidade de novas ideias e de construção do futuro, num ambiente inspirador e de referência, propício ao estímulo e criação de uma cultura forte de empreendedorismo junto dos maiores embaixadores da marca: os colaboradores e distribuidores.

No que respeita a recursos intangíveis, a mediação e a Rede Private em específico, são exemplo claro de um canal que se demarca pela excelência na venda consultiva, mas é alertada para a necessidade de adaptar ao seu modelo de acompanhamento do cliente, também uma venda cada vez mais remota e a sua digitalização não é uma escolha, é uma necessidade. Também a marca, cultura, conhecimento tecnológico (novo portal para agentes, IT interno), formação (formação interna para melhoria dos colaboradores internos e mediadores exclusivos para estarem aptos no conhecimento profundo dos produtos e formação de venda), aquisição de conhecimentos ao longo do tempo é um elemento difícil de replicar devido à especificidade de conhecimento que não é possível

“entender”, tendo uma área de recursos humanos com grande diferenciação no que respeita às suas capacidades ou competências.

O modelo estratégico para a Ageas assenta num crescimento acima do mercado, consolidando o crescimento com rentabilidade e trabalhando com os melhores profissionais do mercado, sem esquecer o reforço do portefólio e da ligação com os consumidores.

Querem continuar a reforçar a marca e a presença no mercado com foco nos parceiros, que estão no epicentro da nossa estratégia. Na estratégia do segmento PME, destaca-se o regresso do Fórum PME Global, com um segundo ciclo de conferências em parceria com a Ordem dos Economistas, bem como, na presença em congressos das diversas ordens profissionais com destaque para as da Ordens dos Médicos e Médicos Dentistas. A Ageas continua a apostar numa relação de transparência e de proximidade com a realidade local em que está presente.

O mercado dos seguros tem vindo a mudar nos últimos anos. Os consumidores estão mais informados, exigentes e procuram tecnologia e rapidez. O digital, a tecnologia e a integração de serviços diversificados, para além dos seguros, serão as principais mudanças de oferta e procura que o mercado segurador assiste. Com o intuito de dar vida e forma ao conceito “ir para além dos seguros”, o Grupo Ageas, e consequentemente a Ageas, passou a disponibilizar uma variedade de outros serviços que respondem às diferentes solicitações dos seus clientes, quer com a criação de empresas próprias quer por via da participação no capital de outras empresas com o intuito de estar onde estão os segurados.

Os objetivos para 2020 são, por isso, claros: “Crescer acima do mercado, consolidar o crescimento com rentabilidade e trabalhar com os melhores profissionais do mercado.” A direção lembra existirem, hoje em dia, “muitos Mediadores a quererem trabalhar” com a Ageas, “mas torna-se necessária uma análise muito profissional e muito rigorosa neste campo” para garantir não só a proximidade como a confiança que os consumidores e parceiros depositam na seguradora, “mas também a indispensável qualidade na oferta de serviços”.

O objetivo último da Ageas, é ser seguradora número 1 em Portugal no Ramo Vida, Não Vida, Financeiros e Fundos de Pensões, ligando-se à preferência dos portugueses.

De forma sintetizada e global, as principais capacidades internas da empresa, que refletem uma atratividade para os clientes, são:

- Desenvolvimento de soluções técnicas adaptadas a cada cliente e que garantem o melhor desempenho;
- Cultura de proximidade com o cliente, o que facilita a sua fidelização e proporciona laços de confiança e estabilidade;
- Rapidez e capacidade de resposta;
- Disponibilidade;
- Experiência, pelos muitos anos presentes no mercado.

### **5.3.3 A análise de Recursos e Capacidades na perspetiva dos Gestores de Equipa**

De seguida neste subcapítulo vamos analisar internamente a perspetiva das capacidades e recursos tendo em conta 20 Gestores de Equipa e a obtenção de 20 respostas.

A Ageas está estruturada em três redes comerciais, permitindo desta forma estar presente no mercado pelos diversos canais. Dentro desta diversidade, salienta-se os canais exclusivos, e em particular a Rede Private, que está hierarquizada por direção, gestão de equipas e rede de mediadores. Esta rede comercial tem uma equipa de gestores dedicados a 100% à sua função, sem estarem ligados a outra atividade ou cargo. Identificamos que a rede de gestores de equipas está constituída desde o Gestor Estagiário até ao Gestor Sénior, sendo que o intervalo de antiguidade na atividade varia entre os 0 e os 30 anos.

Nesta análise foi identificado um *handicap* que poderá estar a afetar o desempenho comercial da rede, nomeadamente na desigualdade de certificação dos gestores entre a zona norte, centro e sul, ressaltando-se um *coaching* diferenciado.

Para tentar colmatar o *handicap* na parte da formação dos gestores, a introdução de manuais de procedimento na gestão permitiria uma melhoria e uma equidade na aquisição de conhecimentos e modelos de gestão que se pretendem na empresa, permitindo ser um constante guia de apoio. Contudo, e apesar do *handicap* identificado, os gestores consideram que gerir uma rede exclusiva diferencia-se na *expertise* de domínio do

mercado alvo, na gestão de proximidade ao cliente que conjuntamente com os produtos e serviços ressalva-se como a componente de maior peso para o sucesso.

A total dependência hierárquica na estipulação de objetivos, leva à imputação de responsabilidades nos cumprimentos dos patamares definidos, que em última análise de desempenho, penaliza financeiramente os gestores e de forma mais profunda a uma alteração de segmentação e eventual despromoção. Neste campo ressaltar que uma grande parte das equipas de gestão apresentam-se como gestores livres, isto é, em prestação de serviços, o que impacta ainda mais financeiramente nas equipas que não cumpram os objetivos traçados.

Apesar de haver dependência hierárquica na estipulação de objetivos, não há, contudo, uma prática rígida na forma como obter esses resultados. A autonomia de gestão de cada um dos gestores de equipa, permite alterar o modo como “exploram” a parte comercial, estando a Rede Private autorizada a comercializar todos os produtos da empresa Ageas, dedicando-se quase em pleno a explorar o recurso dos protocolos.

São identificados alguns produtos que atualmente cumprem todos os requisitos do modelo VRIO, especificamente os produtos desenvolvidos para os protocolos assinados com as várias ordens e associações profissionais. Estes, até ao momento, tornam-se praticamente inimitáveis, e mesmo com a rapidez do mercado a reagir, é caro e demoram muito tempo a entender e a desenvolverem produtos semelhantes. Os serviços com componente humana e a capacidade de evolução da rede, permitem ter vantagem competitiva em relação às congéneres, e é identificado pela maioria dos Gestores que, um modelo que aplicasse as características do modelo VRIO, permitiria apresentar uma adaptação e evolução mais rápida que a concorrência, alavancando o aumento de vendas.

A globalidade da gestão considera que os produtos das ordens e associações profissionais, são recurso diferenciador, mas alertam para o fato de ser necessária atualização conforme os tempos. A rigidez à adaptação dos produtos pode ser um fator de entrave na venda no segmento de excelência que se pretende destacar.

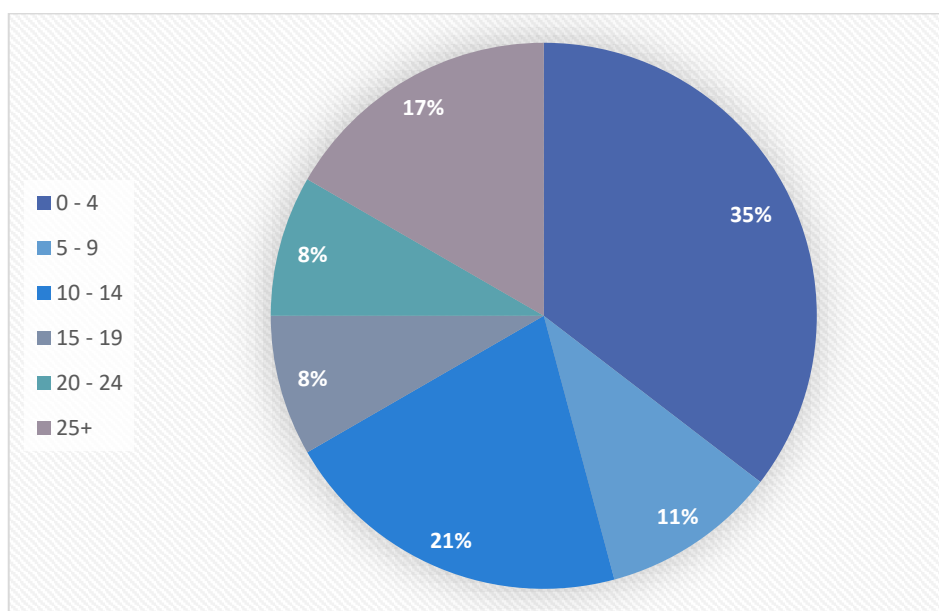
A vantagem deste recurso é que genericamente permite alcançar objetivos de volume de negócio de forma mais acelerada, perante os objetivos que a empresa apresenta no início de cada ano comercial.

### 5.3.4 A análise de Recursos e Capacidades na perspectiva dos Mediadores Exclusivos

Por último neste subcapítulo, vamos analisar internamente a perspetiva das capacidades e recursos tendo em conta um universo de 262 Mediadores Exclusivos e a obtenção de 42 respostas.

Analisando o Gráfico 8, constatamos uma variação na antiguidade da exclusividade na Rede Private entre os 0 e os 33 anos de atividade. Encontramos um intervalo com a média de 12 anos de atividade, o que significa que existem mediadores que desenvolvem a atividade como sendo a sua única e principal fonte de rendimento, o que reflete um grau de fixação na atividade e em exclusividade.

**Gráfico 8. Antiguidade de Exclusividade (Anos)**

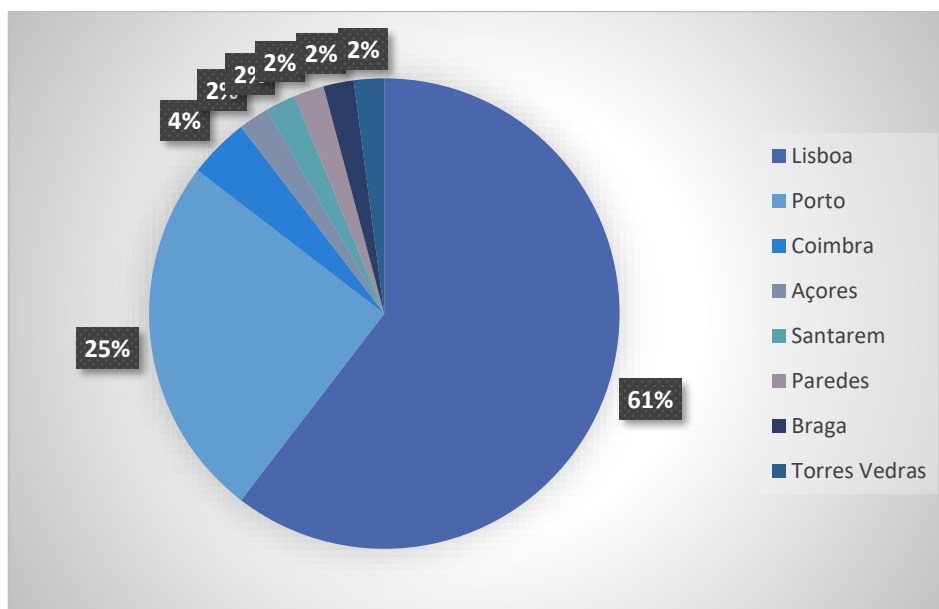


Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos

No Gráfico 9, verificamos que o modelo de posicionamento regional, tem sido uma aposta ganha dentro da Ageas, identificando mediadores exclusivos em atuação comercial por diferentes zonas do país e não centrado apenas nos grandes centros urbanos, que normalmente é o que se verifica. Mesmo assim, constata-se que ainda existe necessidade de uma estratégia mais pormenorizada, pois, 86% dos mediadores está centrada nos grandes centros urbanos.



**Gráfico 9. Zona geográfica de atuação comercial (Localização)**

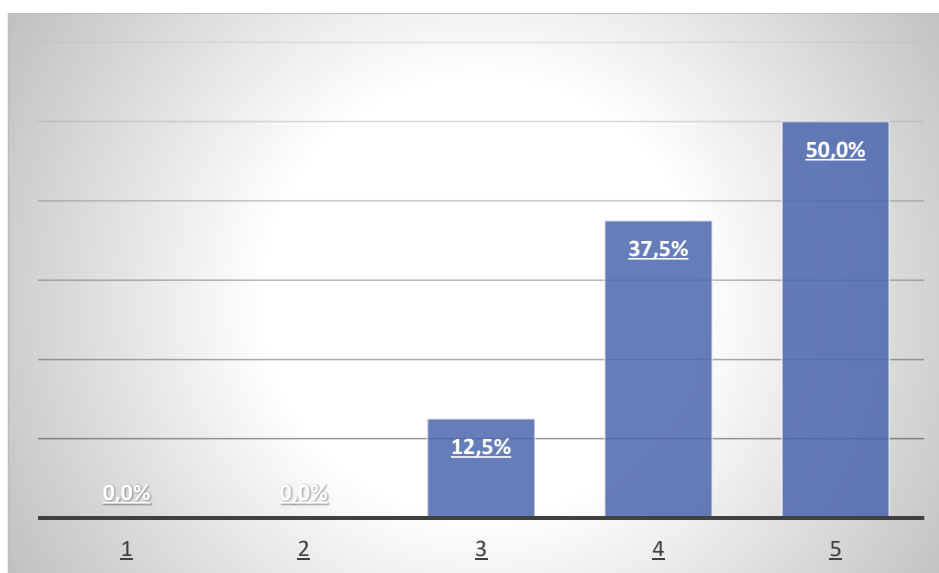


Legenda: Açores - 1; Braga - 1; Coimbra - 2; Lisboa- 29; Paredes - 1; Porto - 14; Santarém - 1; Torres Vedras - 1

**Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos**

Na área interna, e conforme o gráfico 10, o elemento em análise identifica que a empresa fornece serviços de assistência à mediação e que é contactável com relativa facilidade. Este dado é verificável em 87,5% da mediação.

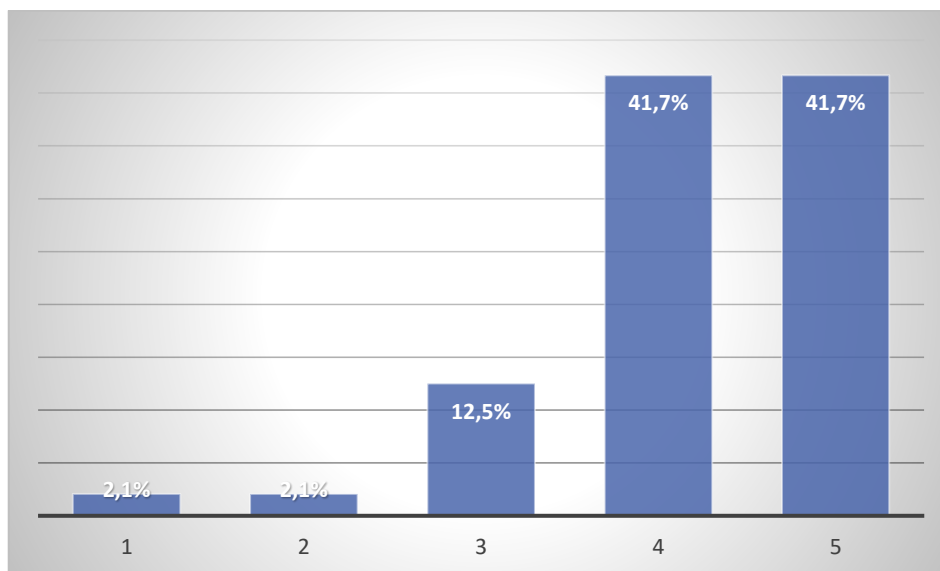
**Gráfico 10. Facilidade de contacto com serviço de assistência**



**Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos**

No que respeita à capacidade de esclarecimentos com clareza por parte da Gestão, conforme o gráfico 11, 83,4% dos inquiridos referem-se devidamente esclarecidos.

**Gráfico 11. Capacidade de esclarecimentos com clareza por parte da Gestão**

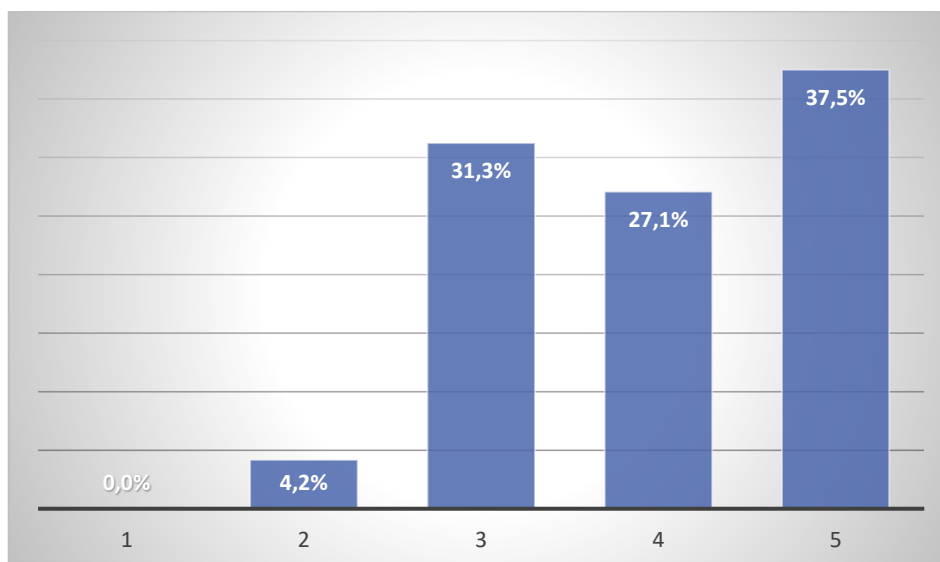


**Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos**

Este elemento é estrategicamente importante, dado ser o que contribui para o foco nos produtos estratégicos e com maior rentabilidade para a empresa.

A rapidez na resposta aos pedidos efetuados pela mediação são também de vital importância, para que desta forma os novos contratos de seguros e a manutenção dos existentes sejam garantidos, permitindo construir uma base diária para análise do índice de ganhos e perdas de clientes. Nesta análise e conforme o gráfico 12 já verificamos uma maior dispersão na avaliação por parte dos mediadores.

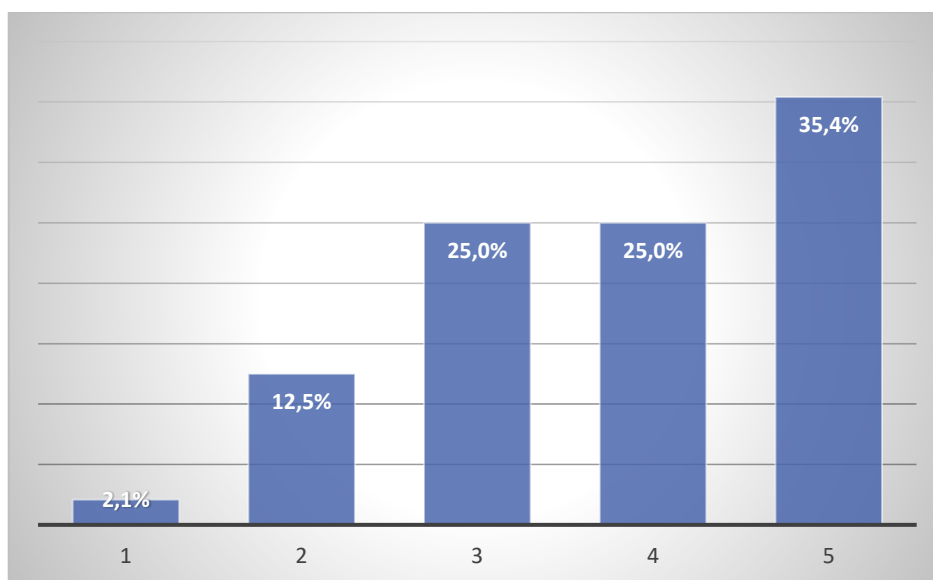
**Gráfico 12. Rapidez de resposta aos diversos pedidos**



Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos

Na área de gestão de sinistros, conforme o gráfico 13, nota-se a perda de superioridade verificando-se ser este um fator a melhorar, sendo que, os mesmos são identificados como morosos, o que impacta na relação cliente-mediador-empresa, colocando em risco a permanência da carteira de seguros do cliente. Neste departamento, deverão ser identificadas capacidades de melhoria de forma a evitar a fuga para a concorrência.

**Gráfico 13. Qualidade na resolução de reclamações**

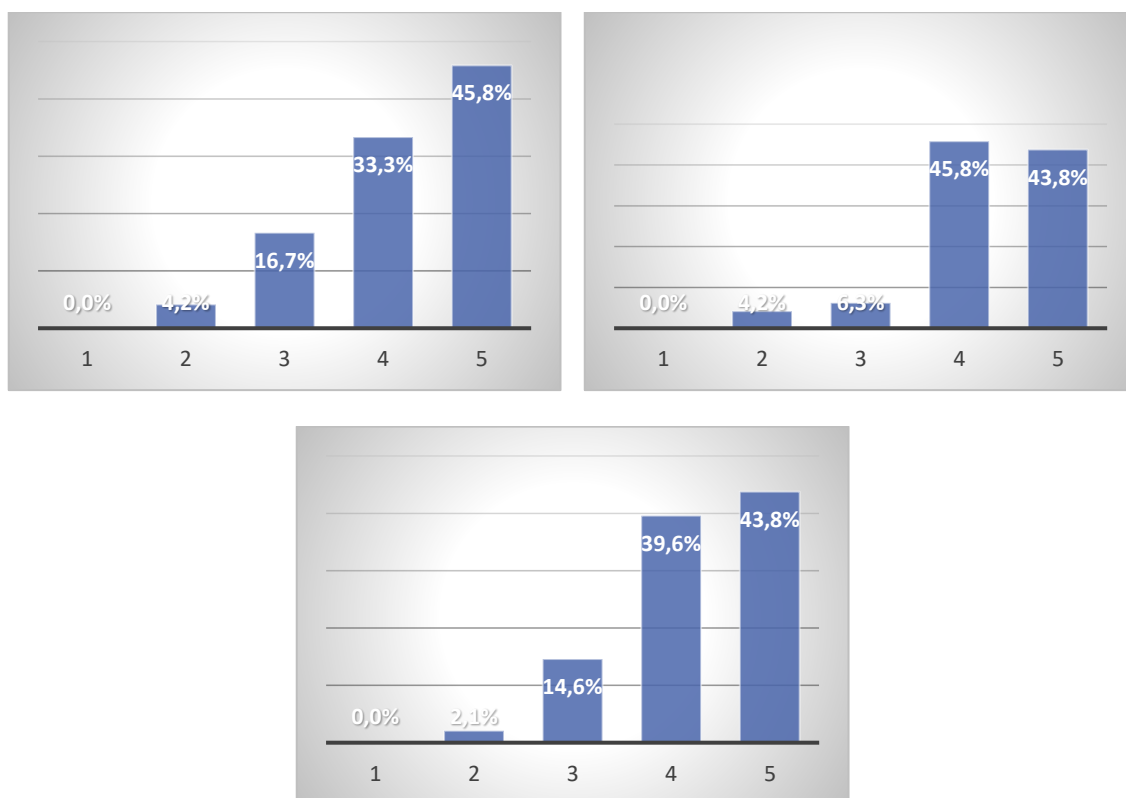


Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos

O mediador é quem está em permanente contacto com o mercado, e é quem identifica que a Ageas tem, na sua maioria, soluções inovadoras e adequadas para o sector, o que demonstra uma atenção por parte da empresa em se focar no cliente e em não se posicionar fora dos principais *players* de mercado.

No conjunto dos resultados obtidos, representado no gráfico 14, confirma-se que mais de 70% dos inquiridos identificam a Ageas como sendo uma empresa que consegue responder com relativa facilidade ao que o mercado procura.

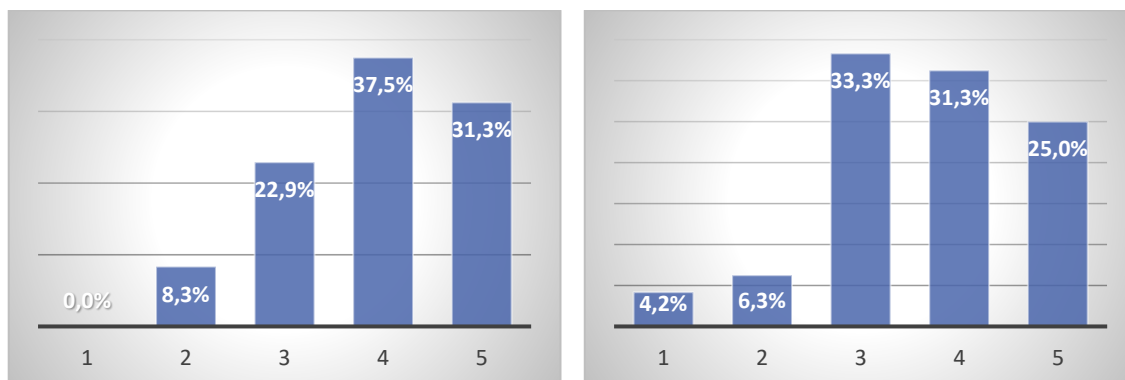
**Gráfico 14. Capacidade de desenvolver soluções inovadoras para o sector;  
Capacidade de desenvolver soluções adequadas às necessidades do mercado;  
Cumprimento do contrato conforme condições apresentadas**



Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos

Internamente, no conjunto dos resultados obtidos representado no gráfico 15, entende-se que existe uma boa relação preço/qualidade, contudo, em alguns produtos, existe discordância sobre se a Ageas conseguirá superar a concorrência no que respeita a acompanhamento de preços.

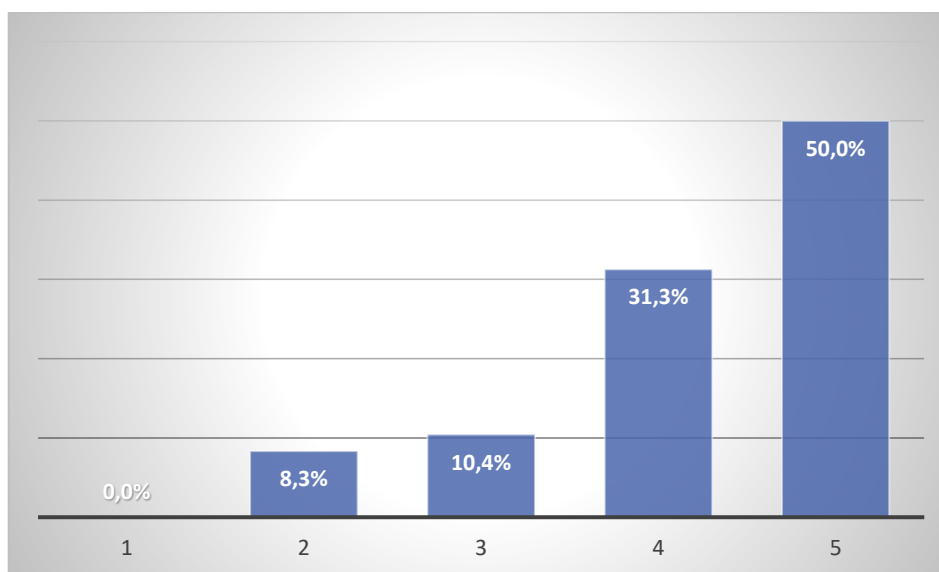
**Gráfico 15. Boa relação preço/serviços; Capacidade de acompanhamento dos preços da concorrência**



Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos

Ressalva-se neste ponto a diferenciação dos produtos ligados aos protocolos com as Ordens profissionais – ver gráfico 16 -, onde 81,3% dos inquiridos responde que maioritariamente não existe procura pelo preço, mas sim pelas garantias que o produto dispõe, que são totalmente diferenciadores dos produtos de oferta comum.

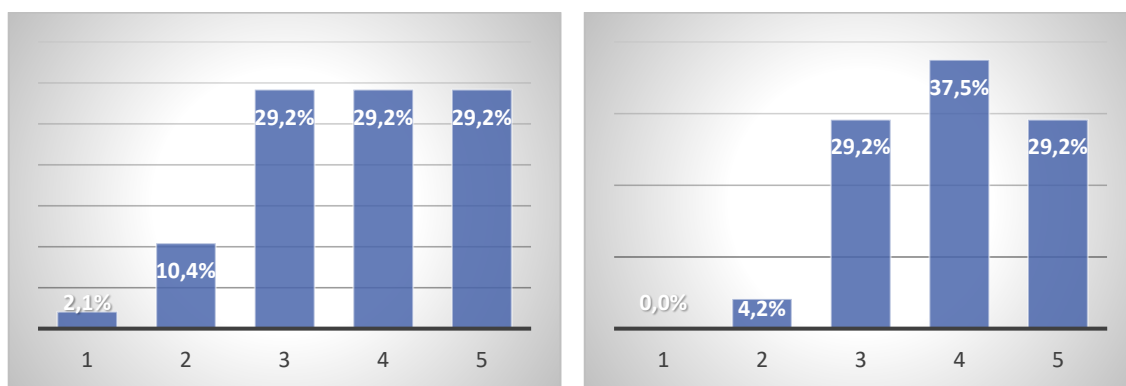
**Gráfico 16. Diferenciação de produtos das Ordens Profissionais**



Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos

A rapidez na análise de risco de produtos é identificada como outro ponto de melhoria, onde a celeridade torna-se um ponto fulcral para “combater” a concorrência, neste sector cada vez mais evoluído. Nos conhecimentos técnicos em relação à concorrência, ressalva-se o bom *know.how* interno, o que permite à Rede Private estar sempre adaptada à evolução de mercado, - ver gráfico 17.

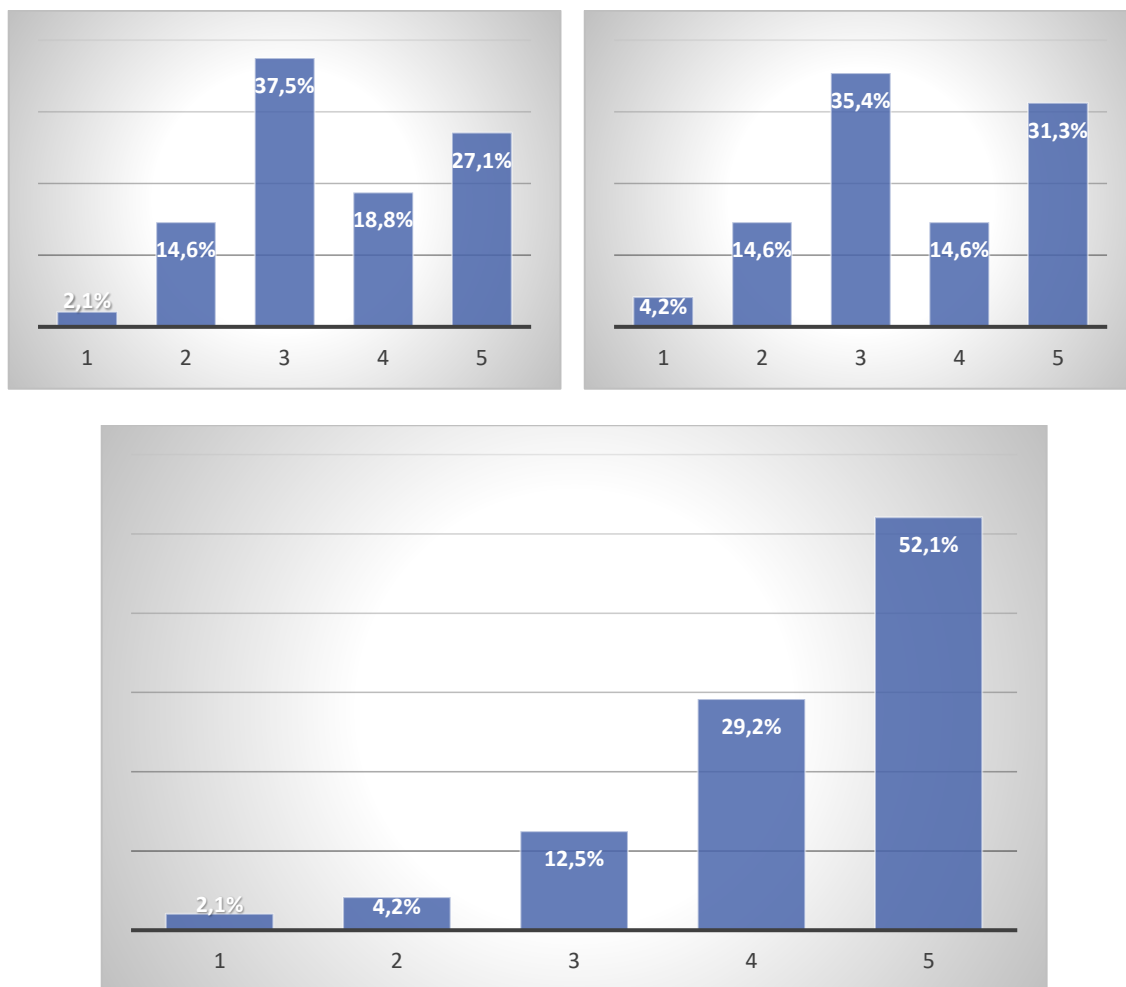
**Gráfico 17. Rapidez na análise de processos de risco; Conhecimentos técnicos em relação à concorrência**



Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos

No Ramo Vida e nos seus diversos produtos, no conjunto dos resultados obtidos, representado no gráfico 18, ressalva-se uma superioridade dos produtos ligados às ordens, onde a maioria dos inquiridos identificou com a pontuação mais alta, os seguros de vida desse segmento de clientes. Contudo, não poderemos deixar de referir, que embora os outros produtos, se forem analisados isoladamente, também representam uma elevada taxa de satisfação, o que significa que, no mercado, a maioria dos produtos apresentados são subscritos, demonstrando que existe competitividade no Ramo Vida.

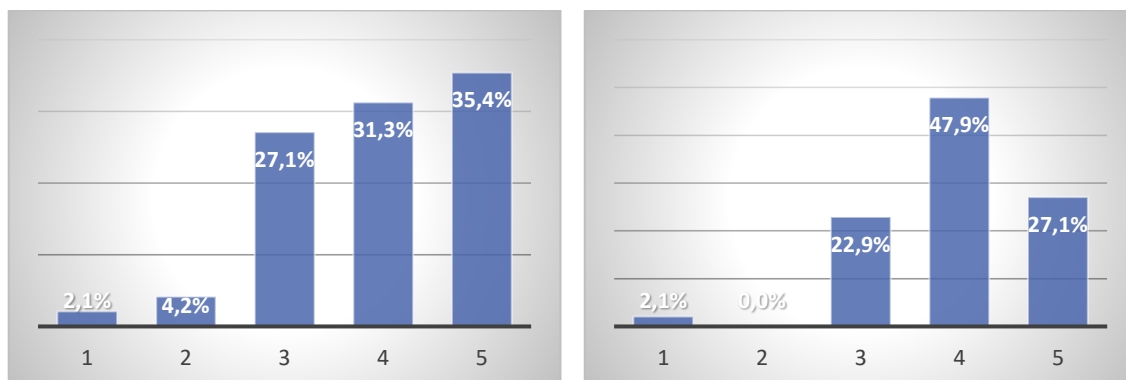
**Gráfico 18. Competitividade Ramo Vida - Seguro de Vida - Vida Única;  
Competitividade Ramo Vida - Seguro de Vida - Vida Financiamento;  
Competitividade Ramo Vida - Seguro de Vida - Temporário Grupo Aberto Ordens  
Profissionais (das 4 opções disponíveis)**



**Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos**

Nos seguros de capitalização e investimentos financeiros, - ver gráfico 19 -, a rede dá um parecer favorável, demonstrando que internamente os produtos são desenvolvidos consoante o mercado, não estando a perder quota para a concorrência.

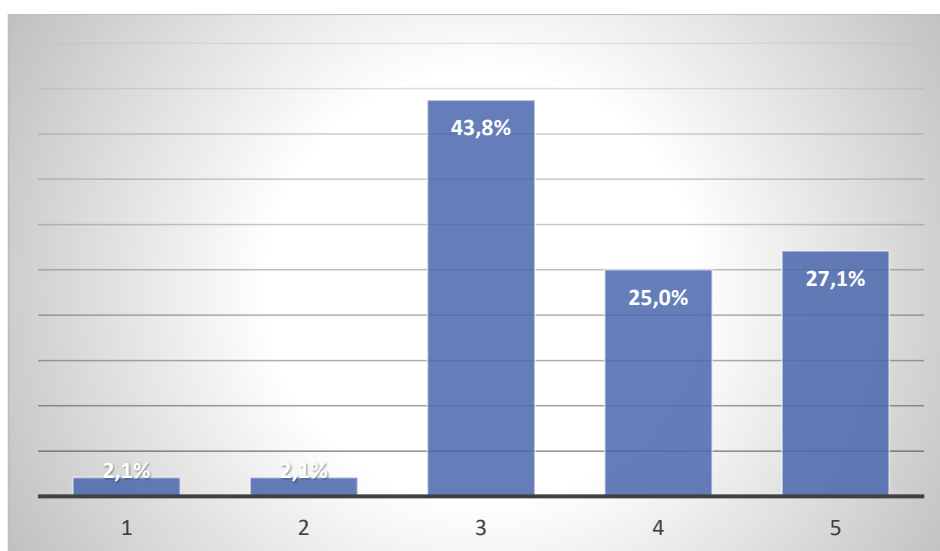
**Gráfico 19. Competitividade Ramo Vida - Seguro de Capitalização (UNL e PPR);  
Competitividade Ramo Vida - Investimentos Financeiros (ULK)**



Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos

Os restantes produtos vida, conforme o gráfico 20, têm uma maior distribuição de opiniões, o que revela que ou os produtos não são competitivos ou a rede não está direcionada/formada para a venda fora do segmento das ordens.

**Gráfico 20. Competitividade Ramo Vida - Restantes Produtos Vida**



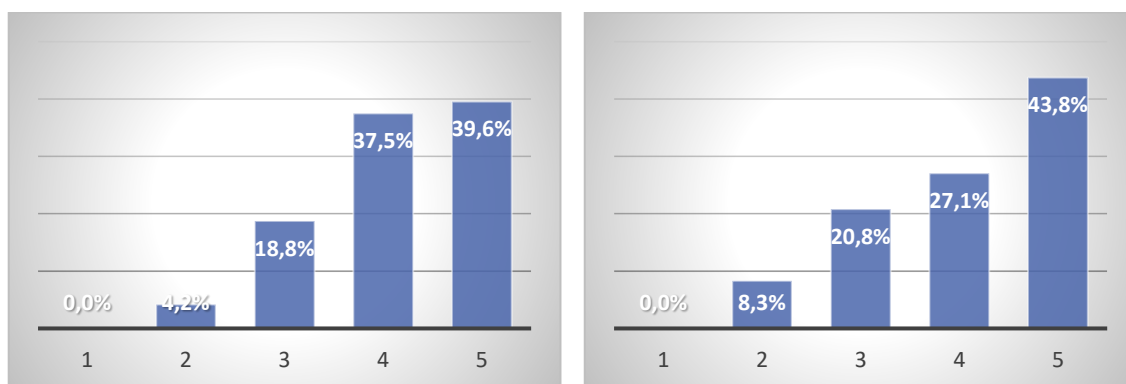
Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos



No Ramo Não Vida e nos seus diversos produtos, no conjunto dos resultados obtidos, representado nos gráficos abaixo analisados, ressalva-se uma equivalência entre os produtos ligados às ordens e o fora das ordens, onde a maioria dos inquiridos identificou com a pontuação idênticas os seguros destes dois segmentos de clientes.

Analisando o seguro de multirriscos os produtos - ver gráfico 21 -, tanto ao abrigo das ordens profissionais como fora das ordens profissionais, são identificados competitivos em mais de 80% como idênticos, contudo na análise interna verifica-se que não existe diferenciação na venda de um dos produtos, o que demonstra que praticamente não há diferenciação.

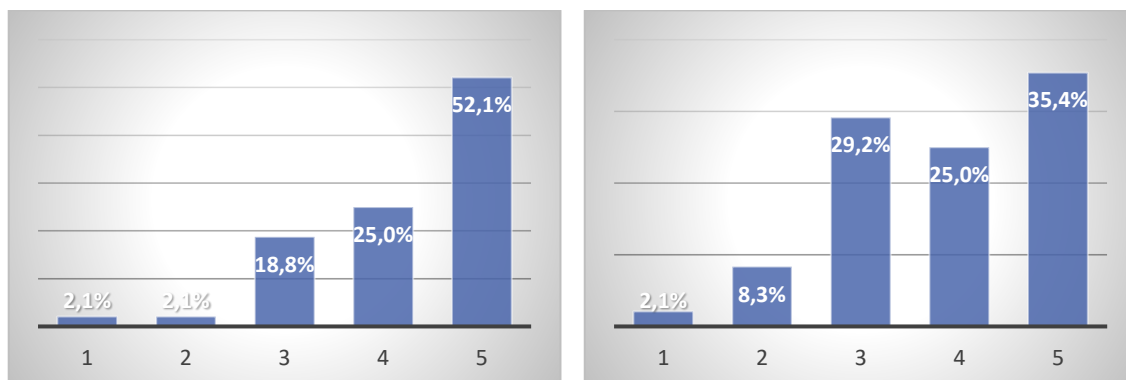
**Gráfico 21. Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Multirriscos;**  
**Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Multirriscos Ordens**



Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos

No produto saúde, e conforme o gráfico 22, nota-se uma superiorização do produto fora das ordens, o que revela que a rede, embora direcionada para o segmento de protocolos, já não privilegia o produto saúde das ordens, mas sim o de oferta *standart* representando 72,1% das opiniões.

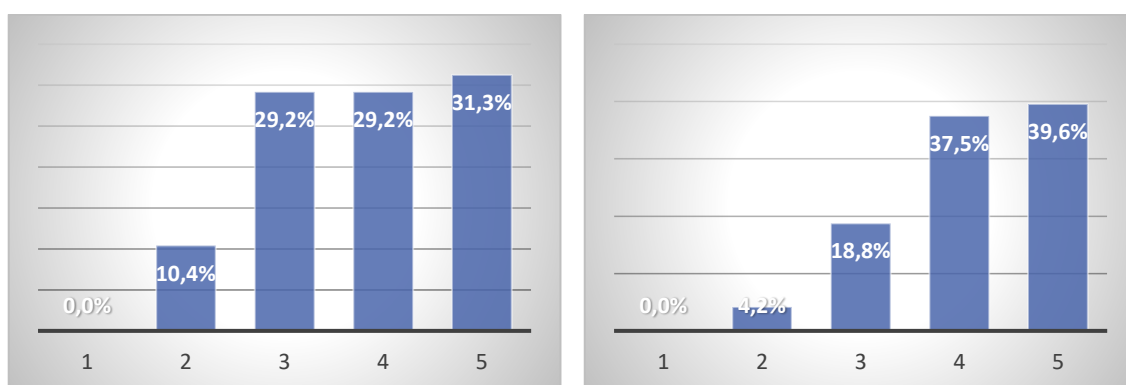
**Gráfico 22. Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Saúde; Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Saúde Ordens**



Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos

No produto de acidentes pessoais, voltamos a ver uma superiorização do produto das ordens, onde mais de 77% comercializa o produto – ver gráfico 23.

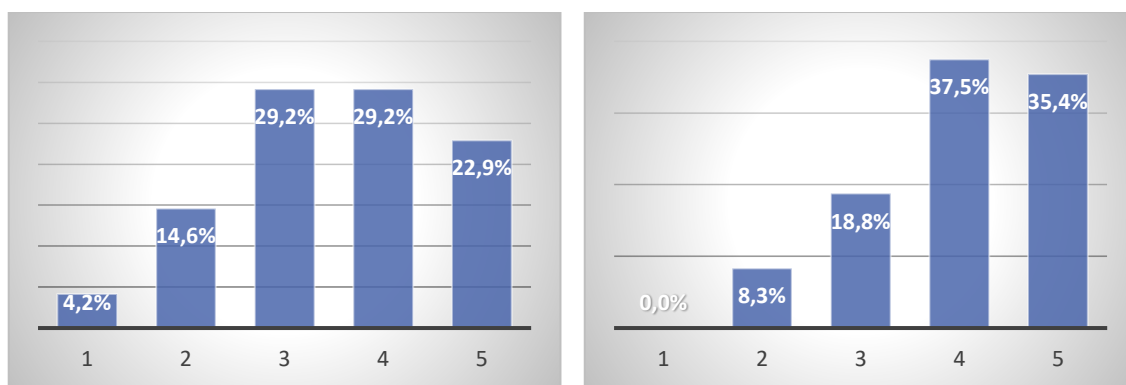
**Gráfico 23. Competitividade Ramo Não Vida - Acidentes Pessoais; Competitividade Ramo Não Vida - Acidentes Pessoais Ordens**



Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos

No produto de acidentes de trabalho, novamente voltamos a ver uma superiorização do produto das ordens, onde mais de 72% comercializa o produto – ver gráfico 24.

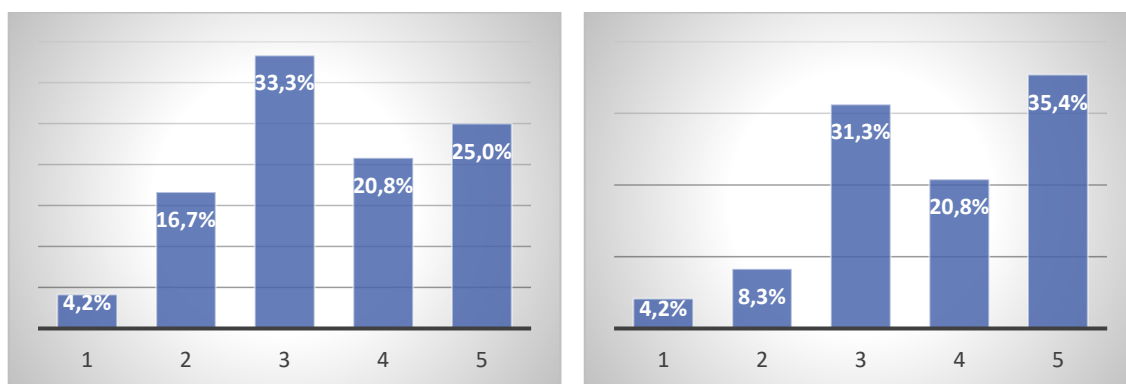
**Gráfico 24. Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Acidentes de Trabalho;  
Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Acidentes de Trabalho Ordens**



Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos

No produto automóvel, encontramos uma equivalência entre o produto das ordens e a oferta *standart*, ver gráfico 25.

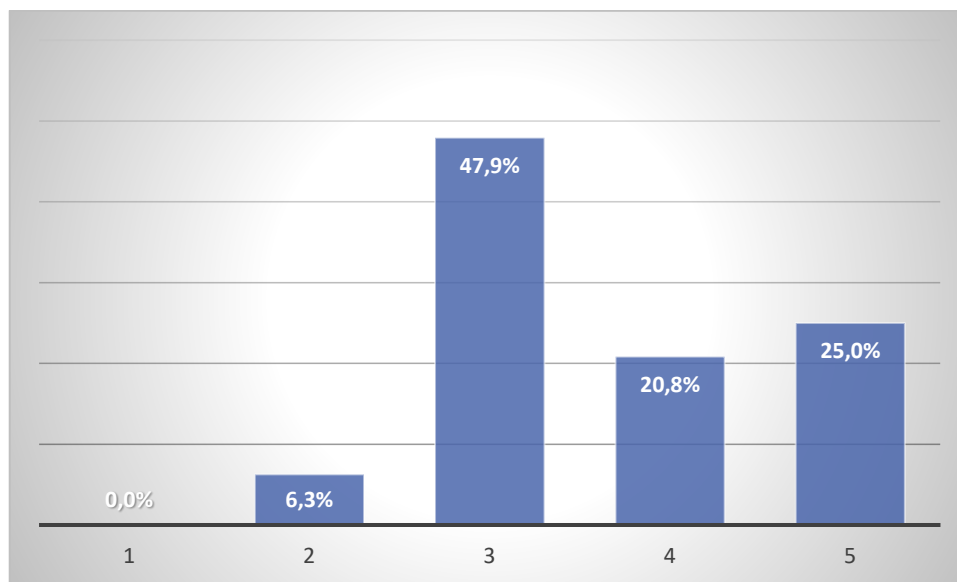
**Gráfico 25. Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Automóvel;  
Competitividade Ramo Não Vida - Seguro Automóvel Ordens**



Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos

Nos restantes produtos do Ramo Não vida, mais de 80% da rede ressalva que existe competitividade.

**Gráfico 26. Competitividade Ramo Não Vida - Restantes Produtos Não Vida**



**Fonte: Google Forms – Questionário a Mediadores Exclusivos**

### **5.3.5 Modelo VRIO**

Barney & Hesterly (2007), referem que todos os recursos e capacidades de uma empresa só se tornam fonte de vantagem competitiva sustentada se se manifestarem como valiosos, raros, inimitáveis e explorados pela organização. É com base nestes critérios que foi desenvolvida o Quadro 13, onde os recursos são demonstrados e verificáveis se devidamente explorados pela empresa em estudo.

**Quadro 13. Modelo VRIO adaptado a Ageas**

Recursos e capacidades	Valioso (S/N)	Raro (S/N)	Imitabilidade (S/N)	Explorado pela Organização (S/N)	Implicações competitivas (*)	Implicações competitivas (**)
Gestores de Topo, Gestores de Equipa e Mediadores <i>know-how</i> e experiência profissional.	S	S	S	S	VCS	Força e competência distintiva sustentável
Produtos Protocolos Ordens e Associações Profissionais	S	S	S	S	VCS	Força e competência distintiva sustentável
Mediação Exclusiva Interna – Rede Private	S	S	S	S	VCS	Força e competência distintiva sustentável
Inserido em Grupo Segurador forte	S	S	N	S	VCT	Força e competência distintiva
Ação e acompanhamento comercial constante	S	N	N	S	VCT	Força e competência distintiva
Plataforma e serviços digitais inovadores para o cliente	S	N	N	S	VCT	Força e competência distintiva
Formação constante das equipas	S	N	N	N	PC	Força
Diferenciação de posicionamento pelo preço	N	N	N	N	DC	Fraqueza
Celeridade nas subscrições e resolução de sinistros	N	N	N	N	DC	Fraqueza
Instalações próprias	N	N	N	N	DC	Fraqueza

\*

VCS Vantagem Competitiva Sustentada  
VCT Vantagem Competitiva Temporária  
PC Paridade Competitiva  
DC Desvantagem Competitiva

\*\*

Força e competência distintiva sustentável  
Força e competência distintiva  
Força  
Fraqueza

**Fonte: Resultado das Entrevistas e Inquéritos**

### **5.3.6 Estratégia: Produtos – Mercado – Exclusividade Mediação – Clientes**

A estratégia delineada pela Ageas, de acordo com a informação obtida pelo Diretor de Desenvolvimento de Redes com remissão de complemento às respostas para notícias publicadas em jornais e revistas no site da empresa, centram-se nos produtos – mercado - exclusividade mediação e clientes.

#### **Produtos**

A atividade principal da Ageas é a comercialização de seguros, que privilegia uma relação de proximidade com os clientes. É necessário entender se a coordenação interna dos vários departamentos se traduz em soluções adaptadas ao cliente e se respondem com soluções à medida de cada problema que se apresente ao cliente.

Este sector é facilmente moldável pelo preço, embora, o que a Ageas, juntamente com a rede comercial pretende apresentar são soluções diferenciadoras de determinados produtos e serviços que permitam alcançar a vantagem operacional e a criação de valor para os clientes independentemente do custo.

A Ageas privilegia uma relação de proximidade com os clientes, tentando sempre responder de forma rápida e eficaz e tentando desenvolver soluções adaptadas as necessidades. Pelo tratamento exclusivo dado aos clientes, pelo desenvolvimento de soluções à medida de cada e pelo profundo *know-how* acumulado, o posicionamento da empresa no mercado assenta numa combinação entre a Seguradora e Mediadores Exclusivos. De constatar que o sector onde a empresa se insere pode sentir dificuldades nas vendas pelo preço, embora se pretenda que na venda consultiva não seja necessário apresentar uma solução mais barata, mas sim apresentar um determinado produto específico, independentemente do seu custo. Assim sendo, a orientação estratégica da empresa traduz-se na diferenciação dos produtos e serviços prestados, no alcance da superioridade operacional e na criação de valor para os clientes.

#### **Mercado**

A Ageas abrange todos os ramos do sector segurador, tal como uma grande parte das congéneres, tentando posicionar-se de uma forma totalmente diferenciadora apresentando produtos distintos e serviços alargados “além dos seguros” a cada um dos seus clientes. Contudo, a empresa não pretende alcançar todos os clientes existentes no mercado, direcionando o seu foco para os clientes-alvo. A decisão estratégica de ter vários canais

de distribuição permite que a empresa se posicione como uma empresa que abrange todo o território nacional. Como já foi mencionado, embora a zona de atuação ainda se note maioritariamente nos grandes centros urbanos, a estratégia permite que sejam notórias a presença da mediação em outras zonas correspondendo a uma expansão positiva.

### **Exclusividade de Mediação**

A mediação é um fator importante na área seguradora, sendo este o principal meio distribuidor dos produtos e serviços da empresa.

O canal de mediação deverá ser estudado, pois, não havendo diferenciação a nível de venda de produtos entre os vários canais de distribuição, poderá estar em causa a exclusividade como fator vantajoso para o mediador, colocando em causa a vantagem competitiva sustentável de uma rede interna exclusiva. Assim, os critérios de distribuição pelos vários canais deverão ser alvo de revisão, pois, colocar todos os canais no mesmo patamar e com a mesma possibilidade de venda, poderá ser um erro estratégico, uma vez que os canais exclusivos se espalham pelo país sem necessidade de escritório fixo, os canais de corretagem pautam-se por terem locais fixos.

### **Clientes**

Um dos aspetos positivos da Ageas, é o facto de ter uma rede exclusiva, a Rede Private, que se foca em clientes-alvo específicos, o que representa um retorno elevado de mais-valia, realçando o meio estratégico mais eficiente. Devido a esse retorno elevado a empresa priorizou os clientes onde se deve focar, (Protocolos e PME's), sendo estes considerados os clientes-alvo da empresa. A importância da Rede Private para este sector é que a rede está especializada nestes dois grupos, não tendo como objetivo alcançar todo o tipo de clientes.

Esta decisão é importante, sabendo que a empresa tem clientes preferenciais e para o qual a rede se adaptou, pelo entendimento de que estes segmentos trazem retornos financeiros mais elevados, permitindo cumprir os objetivos de forma mais acelerada. A estratégia é bem definida, pois, realçam que tendo em conta a pequena dimensão da rede ao nível do número de mediadores, tentar chegar a todos os clientes, porém não deve ser um objetivo estratégico, uma vez que o mediador não terá capacidade de resposta suficiente, seja pela complexidade do cliente que está a trabalhar, ou pela dificuldade de aceitação do risco pela seguradora.

Assim sendo a identificação dos clientes-alvo foi um meio de dar a perceber que estes são aqueles em que a rede e a empresa têm uma vantagem competitiva, identificando-os como os clientes que valorizam as coberturas e o acompanhamento profissional da rede em detrimento do preço.

Comprovando o perfil do cliente alvo, o questionário efetuado aos mediadores da Rede Private, realçou que as PME's e as Ordens e Associações Profissionais, se encaixam no perfil de cliente fidelizado.

### **5.3.7 Desenvolvimento de Estratégia Interna**

Para apresentar o desenvolvimento de estratégia interna da empresa, recorreu-se à apresentação do RoadShow da Rede Private de 2019 e 2020.

#### **Bases Estratégicas**

O desenvolvimento de uma estratégia empresarial define-se por estipular bases estratégicas que sejam geradores de valor, complementares e caros de imitar. A gestão de topo definiu como bases estratégicas, coordenação de recursos internos e a manutenção e fidelização de clientes.

#### **Coordenação de recursos internos**

As áreas de marketing e de desenvolvimento de produto, em coordenação com a gestão de topo, desenvolveram um modelo estratégico, tendo em conta as recursos e capacidades internas diferenciadoras que deverão ser indexados à área comercial de forma a promover a alavancar o volume de vendas.

#### **Manutenção e fidelização de clientes**

Garantir a fidelização de clientes existentes em carteira e conquistar novos, torna-se o principal objetivo, tendo como consequência tentar alcançar um nível estável de volume de negócios que permita ter uma tesouraria estável e contínua. Esta fidelização e angariação tem como necessidade o fecho de mais contratos e de manutenção dos existentes, sendo este um dos fatores críticos da empresa.

#### **Metas Estratégicas**

As metas estratégicas estão delineadas e identificadas como essenciais para alcançar o objetivo a que a empresa se propõe, tendo em conta o seu posicionamento futuro. Uma relação de causa-efeito deverá estar interligada às metas estratégicas na visão *Connect 21*.



### **Meta Financeira**

Como fator primordial no modelo estratégico, estão os resultados financeiros da empresa. Para ajudar nesta meta, apresentam-se os seguintes objetivos estratégicos:

- Maior rentabilidade.
- Maior número de contratos traduzindo-se em aumento de produtividade.
- Maior número vendas traduzindo-se num volume de faturação maior.

### **Meta aumento de clientes**

Um volume de faturação maior, representa resultados financeiros mais elevados e sustentáveis, que são por consequência um efeito direto de maior número de clientes novos, manutenção dos existentes, mantendo-os satisfeitos e fidelizados, continuando a confiar na marca, nos seus distribuidores, e ajudando indiretamente na conquista de novos clientes, através do efeito “bola-de-neve”. Para ajudar nesta meta, apresentam-se os seguintes objetivos estratégicos:

- Angariação de novos clientes
- Fidelização de clientes atuais
- Referenciação efeito “bola-de-neve”.

### **Meta pelos processos internos**

De forma a alcançar o máximo de satisfação dos clientes fidelizando-os e angariando novos clientes, as áreas internas deverão estar na plenitude de execução das suas funções no que respeita aos processos internos. Para ajudar nesta meta, apresentam-se os seguintes objetivos estratégicos:

- Apresentar produtos diferenciadores e soluções rápidas em caso de sinistro
- Envolver os mediadores enquanto intermediários na relação empresa-cliente.
- Promover e dinamizar a marca Ageas
- Cumprir os prazos de resposta em situações de sinistros
- Garantir que as coberturas de cada produto, sejam devidamente identificadas e ativadas nos momentos críticos
- Permitir acesso aos processos de sinistros de forma a criar um serviços pós-venda mais eficaz e claro.

### **Meta mobilidade interna e desenvolvimento.**

Para que a empresa seja eficaz na realização dos seus recrutamentos internos é necessário analisar os recursos humanos existentes que sejam identificados como os que levam a desempenhos de excelência. O recrutamento interno, seja da estrutura de colaboradores como por exemplo de distribuidores, leva a uma redução de custos, evitando a necessidade e dispêndio de tempo na formação e na nova aprendizagem. No que respeita a equipamentos e infraestruturas, investir adequadamente na sua continua adaptação à evolução. Para ajudar nesta meta, apresentam-se os seguintes objetivos estratégicos:

- IT atualizado e em constante evolução
- Motivação de colaboradores e distribuidores, com possibilidades de ascensão de carreira interna
- Equipamentos de trabalho adequados às exigências de cada função
- Enraizar o *Love Brand*, “Ser Ageas”, como uma cultura corporativa única e fiel

### **5.3.8 Cadeia de Valor e Modelo VRIO**

Segundo Barney (2007), para analisar o modelo VRIO, é necessário identificar as fontes das diversas vantagens competitivas. A estratégia adotada pela Ageas, embora não construída a partir de modelos de análise interna, permitiu recolher e identificar aspetos que realçam elementos da Cadeia de Valor e do Modelo VRIO, permitindo catalogar em quais tem vantagem competitiva sustentável ou temporária.

Analizando a Figura 4, foram identificados na Ageas, três elementos que permitem ter vantagem competitiva sustentável. Primeiro a experiência profissional das equipas de gestão e da rede exclusiva interna, a Rede Private. Esta vantagem advém de mais de trinta anos da existência da rede e de todo o modelo de gestão que a acompanha por trás, permitindo existir um conhecimento de mercado e uma forma de atuação exclusiva valioso, rara e inimitável. Segundo, os protocolos assinados com as diversas ordens e associações profissionais, que permitem ter exclusividade em produtos e acompanhamento pós-venda diferenciado. Esta vantagem permite realçar diversos fatores, desde o volume de vendas dos produtos estratégicos, como a excelência no atendimento personalizado dado a estas parcerias, o que torna este segmento de clientes importante para a Gestão de Topo. Por último as vendas, que são alavancadas pelo canal

de rede de mediação exclusiva interna – Rede Private. A Ageas pode utilizar esta rede para obter cumprimento de objetivos de forma muito mais rápida. Este modelo de Rede é um ativo de valor, já que a cultura comercial e humana é raro e caro de imitar. Além disso o trabalho contínuo para que vendas e acompanhamento pós-venda, sejam um processo difícil de imitar, está profundamente enraizado numa cultura social complexa. A reputação da Rede entre os clientes significa que a empresa provavelmente continuará a usufruir dessa vantagem por mais tempo do que os concorrentes levarão para se equiparar às suas estratégias de venda e serviços.

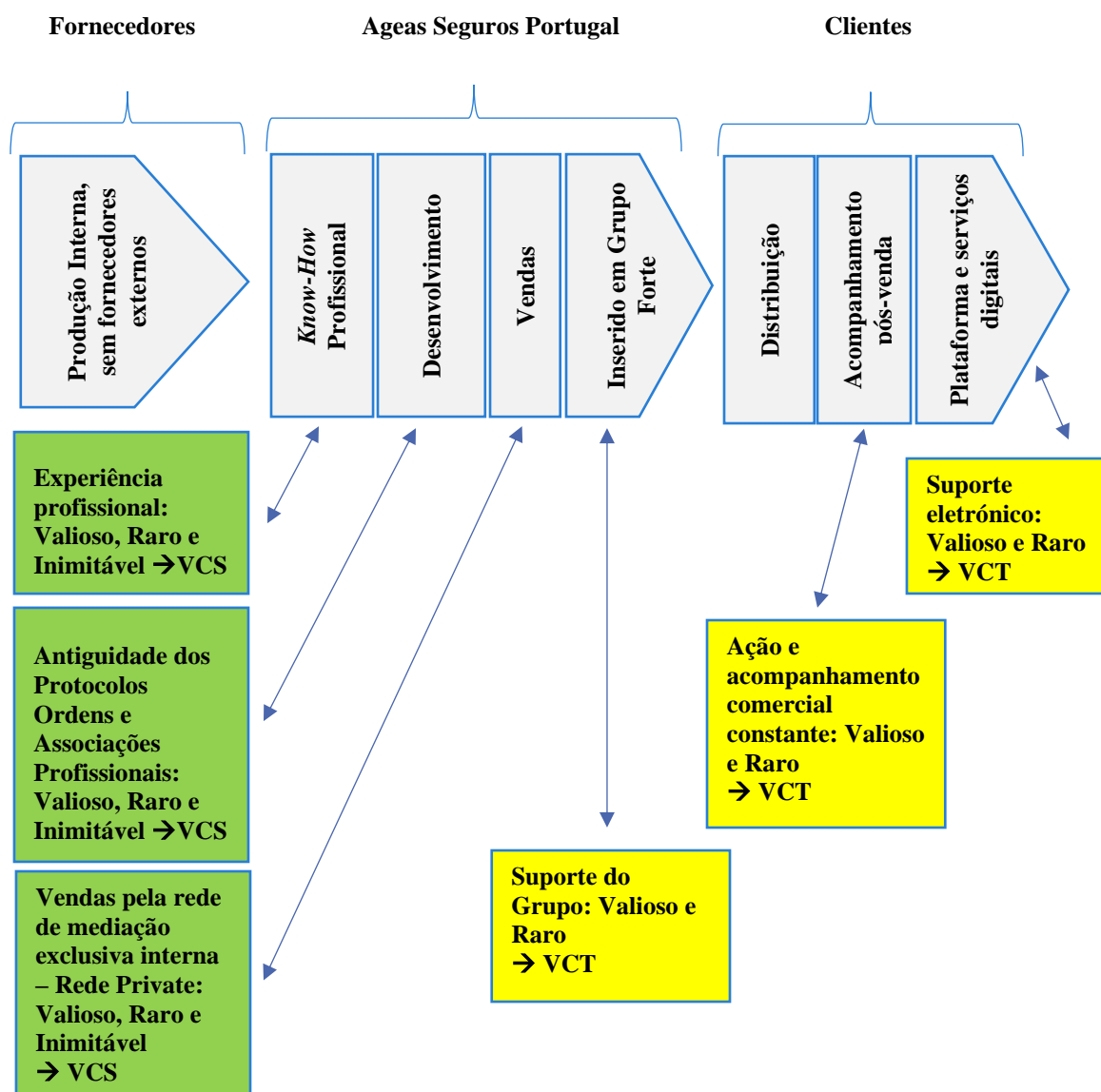
Os outros elementos que permitem ter vantagem competitiva temporária, são fatores que poderão ser fonte de melhoria, embora sejam pontos que a concorrência consegue possuir ou adquirir com alguma facilidade e sem custos muitos avultados, ressaltando talvez o suporte eletrônico que poderá acarretar maiores despesas para os adquirir ou desenvolver.

A permanente dedicação da Ageas na tentativa de melhoria dos processos está a ser um fator diferenciador para enraizar uma cultura social complexa. A continua exploração de alguns modelos de gestão, a existência de uma rede de mediadores exclusivos interna e garantir a continuidade de assinatura dos protocolos de forma sucessiva, sugerem que a empresa tem recursos e capacidades internas valiosos, raros e caros de imitar.

Vendas e distribuição na Ageas são garantidas pela rede de mediadores exclusivos interna. Embora atualmente a Ageas tenha vantagem neste modelo de rede, é pouco provável que a concorrência ignore as oportunidades de um modelo tão eficaz. O certo é que até ao momento a Ageas tem uma reputação pelas suas capacidades de manter uma rede tão eficaz. Essa reputação transmite-se entre clientes, pelo efeito “bola-de-neve”, permitindo continuar a desfrutar dessa vantagem competitiva sustentável por mais tempo que a concorrência, que levarão muito tempo para se equiparar às suas estratégias de venda e serviço pós-venda.

A Ageas não atua nos estágios da cadeia de valor de fornecedores, pois tudo é desenvolvido internamente, permitindo se concentrar nos outros estágios da cadeia de valor que são fonte de vantagem competitiva ou temporária. Tendo em conta a estratégia delineada pela Ageas é de realçar que o seu desempenho tem se mostrado eficaz mesmo estando a operar num setor tao competitivo, como é o dos seguros.

**Figura 4. Cadeia de Valor adaptada à Ageas com aplicação do Modelo VRIO**



Fonte: Elaboração do autor adaptado da Cadeia Valor e modelo VRIO desenvolvida pela McKinsey and Company.

Contudo, da observação dos modelos analisados, é de concluir que a empresa ainda não alcança as condições estratégicas pretendidas o que acaba por se refletir no posicionamento da Ageas nos rankings nacionais de seguradoras. Assim sendo, é necessário identificar os fatores críticos, reformular e desenvolver novos processos que permitam uma perfeita execução da estratégia definida. Estas melhorias permitirão aprimorar as iniciativas estratégicas, transformando-as em ações, para otimizar o desempenho da empresa.

## **6 DISCUSSÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO**

Com base nas respostas obtidas dessas entrevistas e inquéritos, e com tratamento desses dados através da Cadeia de Valor e do Modelo VRIO, foi possível identificar e analisar os recursos e capacidades que possam ser geradores de vantagem competitiva sustentável à seguradora a atuar no mercado português.

Estes mesmos dados permitiram observar que a Ageas se encontra em desvantagem competitiva com relação a alguns recursos como o preço ou a falta de sedes próprias. Encontra-se em situação de paridade competitiva no que respeita a formação constante das equipas. Tem vantagem competitiva temporária por estar inserido num Grupo forte, pois, tal situação poderá suceder numa congénere que seja adquirida por um outro Grupo forte, a ação e o acompanhamento comercial constante, algo que é comum a todas as redes comerciais, tendo algumas exceções na proximidade que possa ser criada com o cliente e os serviços digitais inovadores e tendo em conta neste acelerado mundo tecnológico, é um serviço que com alguma facilidade poderá ser copiado.

Como vantagem competitiva sustentável, realça-se o profundo conhecimento de mercado e experiência profissional que foi adquirido ao longo do tempo, de equipas que se mantiveram praticamente inalteradas, da manutenção dos protocolos assinados com as ordens e associações profissionais e do canal de mediação exclusiva interna no caso a Rede Private. Esta posição é confirmada pelo volume de vendas e negócios ganhos e perdidos dentro da rede, sendo sempre uma área que pode sofrer melhorias constantes.

## 7 CONCLUSÃO

O presente estudo de caso partiu da teoria do Modelo VRIO (Barney & Hesterly, 2007) que pretende identificar e analisar os fatores ou recursos que permitam gerar vantagem competitiva no sector segurador que atuam no mercado nacional português. Na presente data da elaboração deste estudo de caso, podemos concluir que o objetivo foi alcançado, uma vez que a ferramenta desenvolvida representa um modelo importante no trajeto futuro da empresa, nomeadamente no que respeita á otimização de recursos e capacidades disponíveis.

No intuito de ir ao encontro do objetivo principal, foram definidos objetivos específicos, que de acordo com Sousa & Batista (2001), permitem acesso gradual e progressivo aos resultados finais. O primeiro objetivo do trabalho foi estruturado, a partir da revisão bibliográfica sobre os fundamentos teóricos e do levantamento de dados sobre o objeto de estudo. Seguido por uma recolha de estudos de caso que identificassem os benefícios e resultados da aplicação do modelo VRIO, ou seja, demonstrar a aplicabilidade da implementação do modelo numa empresa de grande dimensão, tendo em conta todas as particularidades associadas. Posteriormente por uma análise ao sector em Portugal com o respetivo enquadramento da Ageas no ranking nacional, e por fim através de entrevistas à Gestão de Topo e inquéritos à Gestão de Equipas e respetivos Mediadores internos de modo a garantir uma visão mais abrangente dos recursos e capacidades da empresa.

O segundo objetivo específico era uma análise à estratégia definida pela Ageas. Ou seja, verificar que modelo estratégico estão a utilizar. As identificações da Missão, dos Valores e da Visão da empresa, colocam-nos no centro do plano estratégico da empresa. O resultado final destes três indicadores é verificar como pretende ser vista pelos clientes e qual o resultado futuro que pretendem alcançar.

**“A Ageas tem como estratégia ir além dos seguros, de forma a estar presente na vida dos clientes nos momentos que sejam mais importantes.”**

Dando continuidade à análise da Ageas, o passo seguinte foi o enquadramento dos recursos e capacidades internas através dos modelos de cadeia de valor e do modelo VRIO, pretendendo demonstrar que a gestão de topo deverá se capacitar de novos modelos que lhes permitam analisar e avaliar a sua atuação em todas as suas perspetivas

de negócio. É de extrema importância ter uma visão mais ampla, delinear estratégias coerentes e estabelecer objetivos alcançáveis, avaliando por fim o seu cumprimento.

O terceiro e último objetivo era, a análise da estratégia da AGEAS através dos modelos VRIO e Cadeia de Valor, como meio de criação de indicadores de vantagens competitivas segundo as quatro linhas de análise do modelo VRIO.

Durante o desenvolvimento deste estudo de caso, foram identificadas e descritas vantagens que a empresa terá com a implementação do Modelo VRIO, apresentando-se como uma ferramenta que liga toda a visão estratégica, tanto a curto como a longo prazo, permitindo que o alinhamento dos recursos e capacidades internos proporcionem uma vantagem estratégica sustentável para a empresa. Garantir que os objetivos, indicadores, metas e ações de implementação estratégica, estejam interligados e alinhados entre si, desde os processos internos aos externos.

Conclui-se que para a Ageas alcançar o seu objetivo de ser a Seguradora Nº 1 em Portugal, tem que desenvolver e implementar uma melhoria de processos para que a adequação ao meio envolvente interno, seja uma forma de concretizar mais contratos em carteira, de angariar clientes novos, garantir a fidelização de negócio e promover a motivação dos seus colaboradores e distribuidores.

A Ageas poderá ter um bom desempenho a nível de resultados individuais dentro do Grupo, mas se não construir um relacionamento duradouro com os clientes, com os processos internos e com os colaboradores e distribuidores, a sua estratégia para alcançar o topo, poderá não ser real.

A análise aos vários sectores da empresa, foi sendo alcançada de forma morosa. No entanto devido à restrição de disponibilização de informação por parte da gestão do grupo, conduziu a uma análise puramente qualitativa.

A implementação efetiva desta ferramenta implicaria algumas mudanças, quer na forma como a gestão de topo implementa as suas medidas, quer na forma de trabalho dela.

Teve também como objetivo dar a conhecer uma ferramenta de gestão, que não está implementada atualmente, e que poderá permitir alcançar vantagem competitiva sustentável na estratégia da Ageas, bem como, em todas as outras empresas do Grupo.

## 8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso de carácter qualitativo, apresenta algumas limitações em função da metodologia e dos meios adotados.

A principal limitação deste estudo está relacionada à limitação sobre a recolha de informação sobre a concorrência, visto que apenas foi usado o ponto de vista de uma rede de distribuição em específico e seus respetivos gestores da Ageas. E embora os gestores e mediadores conheçam a concorrência existe sempre o risco de as respostas serem falaciosas e tendenciosas face à exclusividade das suas funções.

Embora tenha sido tomada redobrada atenção para evitar qualquer *tendencialismo* ou manipulação de informação, podem os mesmos ter ocorrido sem intenção ou perceção do autor.

Outra limitação deve-se à questão da reduzida dimensão da amostra e à subjetividade pelo facto de o autor ser também mediador. Uma maior quantidade de respostas e maior diversidade na amostra de inquiridos, garantirão maior validade científica a futuros estudos.

Sugere-se que em futuras pesquisas a realizar de estudos de caso no sector em análise seja garantida uma maior diversidade de inquiridos, para que, o que se pretende analisar, tenha uma amostra mais representativa da diversidade que existe a nível de posições.

Seria também de mais-valia se a seguradora se dispusesse a realizar um estudo semelhante a fim de analisar os seus recursos e capacidades de forma a tentar transformá-los em vantagem competitiva sustentável.

Além do exemplificado, o uso do modelo VRIO como ferramenta de análise para ajudar na elaboração de estratégia, ainda regista algumas lacunas, que então novos e mais estudos contribuiriam para o aperfeiçoamento desta teoria.



## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achim.M.L. (2012). Decisional Methods Applied in Insurance Area. *Annals of the University of Petroșani Economics*, Vol. XII - Part II, XII (code 23), 5-13.
- Amorim, Vitor J.C. (2005). *Estudo de Caso Negócio Eletrónico na Mediação de Seguros*. Aveiro: Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
- Arend, R.J., e Lévesque, M. (2010). Is the Resource-Based View a Practical Organizational Theory ?, *Organization Science*, Vol. 21, No. 4, July–August 2010, 913–930.
- Bardin, L. (2011) *Content Analysis*. São Paulo: Edições, 70
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, Jul., 1986, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Managment*, Vol. 17, No.1, 99-120.
- Barney, J. B., e Hesterly, W.S. (2007) *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson
- Barney, J. B., e Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner : The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Managment*, Vol.37, No1, Spring 1998, 31-46.
- Burlamaqui, L. e Proença, A. (2003). Dinâmica Estratégica e Teoria Econômica: Estratégia Empresarial no contexto da Economia Evolucionária, 1–15.
- Cordeiro, J., Ribeiro, R., Alday, H., Andion, M., Fava, R., Neto, F., Kuehne Jr, M., Conte, A., Durski, G., & Andreoli, C. (2002). Business School: Gestão Empresarial. *Coleção Gestão Empresaria*, 2, in *Gazeta do Povo*, 1-70.
- D'Ávila, R.A.C. (2011). *Estudo de Caso: A percepção da utilização da Tecnologia da Informação (TI) como estratégia de valor: uma análise na Gestão Pública – SEFAZ – PE*. Recife: Faculdade Boa Viagem - FBV Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – CCPA.
- Das, R. (2016). United Bank of India : A Strategic Analysis Using the VRIO Method. *The IUP Journal of Bank Management*, Vol. XV, No. 2, 21-38.
- Dierickx, I. e Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, Vol. 35, No12, December 1998, 1504–1512.

- Donnellan, J. e Rutledge, L. A. (2019). A Case for Resource-Based View and Competitive Advantage in Banking, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 40, 728-737
- Dommissie, W. R. e Oosthuizen, H. (2004). Value Chain Deconstruction in the United Kingdom Retail Life Insurance Industry and Resulting Strategic Options for new entrants to the Market, *South African Journal of Business Management*, 35(4), 11-20.
- Foss, N. J. (1997). *The Resource-Based Perspective: An Assessment and diagnosis of problems*. Copenhagen K: Department of Industrial Economics and Strategy
- Fragoso, B.M. (2011). *O Investimento Imobiliário nas Carteiras de Activos dos Fundos de Pensões e das Seguradoras em Portugal*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Gheordunescu, M. E. (2013). Analysis of General Insurance in the current period, University, Pitești, 79–85.
- Gonçalves, C.A., Coelho, M.F. e Souza, E.M. (2011). VRIO : Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciências Administrativas*, Vol. 17, No 3, set./dez. 2011 819-855.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation Strategy Formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Henriques, J. C. S. (2004). A Supervisão de Seguros em Portugal. 60-73
- Hines, P. (1993). Integrated Materials Management: The Value Chain Redefined. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, Iss 1, 13-22.
- Jarzabkowski, P. e Wilson, D.C. (2006). Actionable Strategy Knowledge : A Practice Perspective. *European Management Journal* Vol. 24, No. 5, 348–367.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Angwin, D., e Regner, P. (2014). *Exploring Strategy*. Pearson Education Limited.
- Jugdev, K. (2014). *The VRIO Framework of Competitive Advantage : Preliminary Research Implications for Organizational Innovations as Drawn from a Project Management Study*. Calgary, Alberta, Canada: Athabasca University
- Knott, P. J. (2015). Does VRIO help managers evaluate a firm's resources ? *Management Decision*. Vol. 53 Iss 8, 1806 - 1822.
- Lancaster, D.W.G. (2000). Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*, Vol. 38, Iss 3, 160 - 178.

Newbert, S. L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 29, 745-768.

Machado, N.S., Casagrande, J., Roman, D.J e Carvalho, C.E. (2018). A inter-relação entre competitividade e cadeia de valor: estudo de caso em empresa metal-mecânica do oeste de Santa Catarina, *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, São Paulo v.17 n.3, pp.153-172.

Pavão, Y. M. P., Sehnem, S., e Hoffmann, V. E. (2011). Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. *Revista de Administração*, Vol. 46, No 3, 228-242.

Penrose, E. (2006). *The Theory of the Growth of the Firm*. 4th ed. Oxford.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 179-191.

Pinto, M. R. F. (2006). *Estudo de Caso, Estratégia Competitiva no Mercado de Seguros : Cia Marítima Seguros S.A.* Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina Centro Sócio-Econômico.

Porter, M. E. (1980). Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, *Financial Analysts Journal*, Vol. 36, No. 4, 30-41.

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. 1<sup>st</sup> Edit. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Porter, M. E., e Kramer, M. R. (2011). The Big Idea : Creating Shared Value, *Harvard Business Review*.

Priem, R. L., e Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based " View " a Useful Perspective for Strategic Management Research ? *Academy of Management Review*, Vol. 26, No 1, 22-40.

Raps, A. (2005). Case studies. In: Emerald Group Publishing Limited (ed.) *Handbook of Business Strategy*. 141-146.

Rocha, C. E. A. A. (2014). *Contribuição do Setor Segurador para a Internacionalização das Empresas Portuguesas : Estudo de Caso da Somelos Tecidos, S.A.* Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Rouse, J. M., e Daellenbach, U. S. (1999). Research Notes and Communications Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective : Isolating Sources of

Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 20: 487–494.

Rubega, T. C. F. (2007). *Estudo de Caso, Fatores Críticos de Sucesso no Mercado Bancário Brasileiro de Comércio Exterior: Um Estudo de Caso do Banco Santander Banespa Através da Estratégia “Visão Baseada em Recursos”* São Paulo: Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Schotten, P. C., Fritz, T. D. F., Fachin, S., e Santolini, R. (2017). MODELO VRIO : Análise da Aplicação em uma Empresa do Ramo de Metais Sanitários da Região Noroeste do Paraná. *Congresso Internacional de Administração*, ISSN: 2175 - 7623.

Schramm, W. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*. Stanford: Institute for Communication Research Stanford University.

Stoecker, R. (1991). *Evaluating and rethinking the case study*. Routledge

Teece, D. J., Pisano, G., e Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 7, 509–533.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.

Yadav, P. L., Han, S. H., e Kim, H. (2017). Sustaining Competitive Advantage Through Corporate Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*, 26 345–357.

Yin, Robert K. (2001). *Estudo de Caso, planejamento e métodos*. 2.ed. São Paulo: Bookman.

**Internet:**

Ageas Portugal Holdings, S.G.P.S. S.A. (2018). Relatório de Gestão do Exercício de 2017. Disponível em: <https://www.ageas.pt/documents/11601/281968/AGEAS-Relatorio-e-Contas-digital-2018.pdf/87cfa210-eab8-d1f8-b623-d76203322e89>. Acedido em fevereiro de 2019

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (2019). Análise de Riscos do Setor Segurador e dos Fundos de Pensões 2018. Disponível: <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/D5150D8F-DCCC-458F-849F-154C6D0522B2.html> Acedido em fevereiro de 2019.

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (2019). Atividade Seguradora - Prémios de Seguro Direto – 2018. Disponível: <https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/C8C1FC3C-5727-477F-BC7E-91B780E43300/0/Producaoprovisoria2018.pdf>. Acedido em fevereiro de 2019.

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (2019). Relatório de evolução da atividade seguradora 4.º Trimestre 2018. Disponível: [https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/F4DBFC42-73C8-4D15-92E6-ADACF9F2C964/0/RTS\\_4T\\_18.pdf](https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/F4DBFC42-73C8-4D15-92E6-ADACF9F2C964/0/RTS_4T_18.pdf). Acedido em fevereiro de 2019.

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (2019). Atividade Seguradora - Prémios de Seguro Direto – 2018. Disponível: [https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/E3228C80-637F-4337-9689-B6C4B0F86210/0/Relatorio\\_1Trim19\\_AS.pdf](https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/E3228C80-637F-4337-9689-B6C4B0F86210/0/Relatorio_1Trim19_AS.pdf). Acedido em Abril 2019

Ageas Seguros - Rede Private (2020). Roadshow Private 2020. Consultado via Microsoft Teams em 14 de outubro de 2020, Grupo Ageas Portugal.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 - Guião de entrevista à Gestão de Topo da Empresa**

**Mestrado Gestão Empresarial**

**Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração de Coimbra**

**Projeto - Estudo Caso**

**VANTAGENS COMPETITIVAS NO SETOR SEGURADOR A PARTIR DO  
VRIO: ESTUDO DE CASO AGEAS SEGUROS PORTUGAL**

**Guião de entrevista à Gestão de Topo da Empresa – Diretor de Desenvolvimento de  
Redes**

- 1) Quais as principais prioridades e necessidades da empresa?
- 2) Como caracteriza a oferta de produtos / serviços da empresa?
- 3) Considera possuir produtos valiosos, raros e difíceis de imitar? Quais?
- 4) Pode fazer uma caracterização genérica enquadrando o perfil de cliente desejado?
- 5) Que necessidades têm os clientes na procura no sector segurador?
- 6) O que é considerado para o cliente um elemento de “valor” nos seguros Ageas, face à concorrência?
- 7) Em que zonas geográficas incide mais a Ageas na conquista de novos clientes?
- 8) Como caracteriza a estrutura empresarial da empresa?
- 9) Quais os fatores de competitividade mais importantes da empresa em recursos distintivos que neutralizem concorrência?
- 10) Quais as características organizacionais mais importantes usadas para implementação da estratégia?
- 11) Identifique genericamente o conjunto de atividades primárias e de suporte que apoiem na criação ou adaptação de produtos e serviços?
  - Logística Interna
  - Produção
  - Logística Externa
  - Marketing e Vendas
  - Serviço

- Aquisição
- Desenvolvimento Tecnológico
- Gestão de Recursos Humanos
- Infraestrutura da Empresa

- 12) Como é realizado o planeamento das atividades da empresa? Qual a metodologia utilizada e com que periodicidade é feito este planeamento?
- 13) De que forma os recursos humanos são um fator de diferenciação em relação á concorrência?
- 14) Qual a importância atribuída à qualificação e formação de competências dos colaboradores e prestadores de serviços exclusivos?
- 15) Qual o sistema de avaliação de desempenho? Os bons desempenhos são compensados?
- 16) Existe coordenação entre a área de competência estratégica e as demais áreas da empresa?
- 17) Quais os recursos tangíveis mais relevantes da empresa, que se destaquem em relação à concorrência?
- 18) Quais os recursos intangíveis mais relevantes da empresa, que sejam valiosos, raros, inimitáveis e únicos?
- 19) Qual o modelo estratégico atualmente e futuro para a empresa?
- 20) Quais são os objetivos a curto, médio e longo prazo?

Nota: As finalidades dos dados recolhidos são exclusivamente para propósito académico no âmbito do Projeto - Estudo Caso.



## **Anexo 2 - Guião de Entrevista aos Gestores de Equipas**

**Mestrado Gestão Empresarial**

**Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração de Coimbra**

**Projeto - Estudo Caso**

**VANTAGENS COMPETITIVAS NO SETOR SEGURADOR A PARTIR DO  
VRIO: ESTUDO DE CASO AGEAS SEGUROS PORTUGAL**

### **Guião de Entrevista aos Gestores de Equipas**

- 1) Qual a natureza da sua função na empresa?
- 2) Qual a sua antiguidade enquanto Gestor de Equipa?
- 3) Que tipo de certificações são dadas à Gestão para o exercício da função?
- 4) Têm dependência hierárquica na estipulação de objetivos?
- 5) São imputadas responsabilidades ao seu incumprimento?
- 6) A introdução de manuais de procedimento na gestão de equipas permitiria uma melhoria no desempenho dos mediadores exclusivos?
- 7) Considera uma rede exclusiva uma mais-valia perante a concorrência e as exigências do sector de seguros atual?
- 8) Considera haver produtos e serviços Valiosos, Raros, Inimitáveis e de exploração capaz pela Organização?
- 9) Considera que um modelo que aplique as características da questão anterior, poderá ajudar no desempenho dos objetivos operacionais da equipa?
- 10) Considera que a exclusividade dos Protocolos assinados entre as várias Ordens Profissionais são um recurso diferenciador?
- 11) A sua autonomia de gestão permite explorar este recurso - Protocolos?
- 12) Este recurso reflete alavancagem no cumprimento de objetivos estipulados?

Nota: As finalidades dos dados recolhidos são exclusivamente para propósito académico no âmbito do Projeto - Estudo Caso.

### Anexo 3 - Questionário aos Mediadores Exclusivos Rede Private

Mestrado Gestão Empresarial

Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração de Coimbra

#### VANTAGENS COMPETITIVAS NO SETOR SEGURADOR A PARTIR DO VRIO: ESTUDO DE CASO AGEAS SEGUROS PORTUGAL

##### Questionário a Mediadores Exclusivos

Enquadramento Mediador:

Antiguidade de Exclusividade (Anos) \_\_

Zona geográfica de atuação comercial (Localização) \_\_\_\_\_

Abaixo deverá indicar o nível de importância do bem ou serviço mencionado. As respostas variam numa escala de 1 a 5, onde 1 significa “pouco relevante” e 5 significa “muito relevante”.

Assinale a resposta que corresponda ao grau de importância que atribui aos produtos e aos serviços oferecidos pela Ageas Seguros.

	1	2	3	4	5
Facilidade de contacto com serviço de assistência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de esclarecimentos com clareza por parte da Gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez de resposta aos diversos pedidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade na resolução de reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de desenvolver soluções inovadoras para o sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de desenvolver soluções adequadas às necessidades do mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprimento do contrato conforme condições apresentadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa relação preço/serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de acompanhamento dos preços da concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenciação de produtos das Ordens Profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez na análise de processos de risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimentos técnicos em relação á concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*VANTAGENS COMPETITIVAS NO SETOR SEGURADOR A PARTIR DO VRIO:  
ESTUDO DE CASO AGEAS SEGUROS*

Abaixo deverá indicar o nível de importância dos produtos Ramo Vida em relação à concorrência. As respostas variam numa escala de 1 a 5, onde 1 significa “pouco relevante” e 5 significa “muito relevante”.

	1	2	3	4	5
Competitividade Ramo Vida – Seguro de Vida – Vida Única	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Vida – Seguro de Vida – Vida Financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Vida – Seguro de Vida – Temporário Grupo Aberto Ordens Profissionais (das 4 opções disponíveis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Vida – Seguro de Capitalização (UNL e PPR)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Vida – Investimentos Financeiros (ULK)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Vida – Restantes Produtos Vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abaixo deverá indicar o nível de importância dos produtos Ramo Não Vida em relação à concorrência. As respostas variam numa escala de 1 a 5, onde 1 significa “pouco relevante” e 5 significa “muito relevante”.

	1	2	3	4	5
Competitividade Ramo Não Vida – Seguro Multirriscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Não Vida – Seguro Multirriscos Ordens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Não Vida – Seguro Saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Não Vida – Seguro Saúde Ordens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Não Vida – Acidentes Pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Não Vida – Acidentes Pessoais Ordens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Não Vida – Seguro Acidentes de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Não Vida – Seguro Acidentes de Trabalho Ordens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Não Vida – Seguro Automóvel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Não Vida – Seguro Automóvel Ordens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade Ramo Não Vida – Restantes Produtos Não Vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nota: As finalidades dos dados recolhidos são exclusivamente para propósito académico no âmbito do Projeto - Estudo Caso.